

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Карагандинский государственный университет
имени академика Е.А. Букетова

Костанайский социально-технический университет
имени академика З.Алдамжара

Р.С. Каренов

**ПРИОРИТЕТЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРСПЕКТИВЕ
(Книга третья)**

Монография

Караганда - 2014

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К 22

Рецензенты:

Андарова Р.К. – доктор экономических наук, профессор
Тлеубердинова А.Т. - доктор экономических наук, профессор

Каренов Р.С.

К 22 **Приоритеты и тенденции развития менеджмента в перспективе (Книга третья):** Монография. – Караганда: Издательско-полиграфический центр Казахстанско-Российского университета, 2014 – 376 с.

ISBN 978-9965-20-084-7

В монографии дано обоснование и представление единых теоретико-методологических основ менеджмента. Показано, что сегодня как никогда меняются объективные условия, на вызовы которых должна отвечать наука о менеджменте. Поэтому обоснована необходимость последовательного и самодостаточного введения в теорию и практику управления, охватывающие проблемы, задачи и возможности менеджмента в обозримой перспективе. Изложены новые и приоритетные области менеджмента, нацеленные на обеспечение эффективности управления.

Предназначена для студентов, магистрантов, докторантов и преподавателей высших учебных заведений, менеджеров и специалистов предприятий, фирм, компаний.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-9965-20-084-7

© Каренов Р.С., 2014



КАРЕНОВ
Раши́т Сагга́рович

Заведующий кафедрой Менеджмента
Карагандинского государственного
университета имени академика Е.А.
Букетова, доктор экономических
наук, академик Международной
академии информатизации, академик

Международной академии науки и практики Организации производства, профессор, Почетный работник образования Республики Казахстан, обладатель Государственной научной стипендии Правительства Казахстана ученым и специалистам, внесшим выдающийся вклад в развитие науки и техники (1997-2000 годы), обладатель Государственного гранта «Лучший преподаватель вуза 2006 года». Автор более 1400 научных и литературных трудов. Научный руководитель (научный консультант) около 50 защищенных докторских и кандидатских диссертаций, около 20 магистерских диссертаций. Научный редактор журнала «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика». Стал инициатором и руководителем проведения в 2011 году Международной научно-практической конференции «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству», посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан и 100-летию возникновения науки Менеджмента.

Дважды избирался депутатом Карагандинского областного Маслихата (Областного Совета народных депутатов): 1989 – 1994 и 1999 – 2003 годы. По итогам 2010 года признан «Человеком Года» КарГУ им. академика Е.А. Букетова и награжден Дипломом в номинации «Человек Года». В 2013 году стал обладателем Государственной научной стипендии Правительства РК ученым и специалистам, внесшим выдающийся вклад в развитие науки и техники; избран Почетным профессором Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар (решение Ученого Совета КСТУ от 16 октября 2013 года, протокол № 2); награжден Почетной Грамотой акима города Караганды за личный вклад в социально-экономическое развитие города, активную трудовую и общественную деятельность; присвоено Почетное звание «Заслуженный работник КарГУ им. академика Е.А. Букетова».

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящий момент менеджмент продолжает пополняться новыми знаниями. На первый план выдвигается человек, активизация работника в организации, организационное поведение, культура, проблемы лидерства. Менеджмент приобретает предпринимательский характер, развивая соответствующие качества руководителей. Начинает формироваться виртуальное управление.

Коренные изменения, с которыми сегодня сталкивается управление, можно охарактеризовать как изменение его парадигмы (ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении; пример из истории, взятый для доказательства, сравнения).

В Казахстане переход к новой парадигме является переходом к мировым тенденциям организации и менеджмента, что сильно усложняет ситуацию.

Новая экономика связана с революционными изменениями в производстве, которое все более зависит от новых технологий и знаний. В объеме общих затрат резко возрастает доля затрат интеллектуальных. Так, в стоимости современной электроники порядка 70% приходится на ее нематериальную составляющую. Когнитивный подход, знания становятся основной производительной силой и средством производства. Именно знания превращаются в главное поле конкуренции. Кардинально меняется понятие собственника средств производства, а значит теряют свою роль многие экономические теории. Информатизация, «паутина» Интернета, общая глобализация изменяют традиционное представление о рабочем месте и его роли в производстве и управлении, требующих высокого культурно-образовательного и профессионально-квалификационного уровней.

В будущем в системе менеджмента изменится характер использования тех или иных методов управления. В системе методов управления снизится роль организационно-распорядительных методов, так как они в основном будут заложены в различные технологии. Изменится сущность экономических методов: центр тяжести с экономических показателей переместится на финансовые. Ориентация на денежные вознаграждения постепенно будет переходить на ценностные установки. Пространственная рассредоточенность работников потребует новых методов создания морально-психологического климата и условий работы.

Более высокие темпы роста производительности труда во всех сферах производства в новой экономике позволят увеличить производство товаров, но фокус с производства товаров сместится в пользу оказания услуг.

Динамизм экономики любой организации, ее гибкость и адаптированность к внешней среде являются сегодня важнейшими показателями ее выживаемости и положительной результативности. Такая зависимость предъявляет соответствующие требования и к системе менеджмента и, прежде всего к ее структуре в самом широком смысле.

Структура – статическая составляющая системы менеджмента — начинает приобретать черты динамической системы, становится мягкой, гибкой, адаптивной. Проходит век «гигантизма», «сионизма». Можно образно сказать, что гигантские слоны «реструктурируются» в огромную колонию мышей (под частыми ураганами выживают гибкие ивы и гибнут вековые дубы). Если же вернуться к системе управления, бросается в глаза процесс сетизации структур.

Одним словом, в перспективе новая экономика потребует новых подходов как динамической, так и статической части общего менеджмента.

Репозиторий КарГУ

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗАТРАТ (УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ) НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Актуальность анализа затрат и управления ими на предприятии

Суть экономики предприятия составляет определение затрат и результатов производства и их сопоставление. Результаты деятельности предприятия многообразны и включают наряду с производственными и экономическими (финансовыми) итогами достижения в области технического и социального развития. Соизмерение затрат и результатов позволяет оценить эффективность работы предприятия.

Взаимосвязь результатов деятельности предприятия показана на рис. 1.

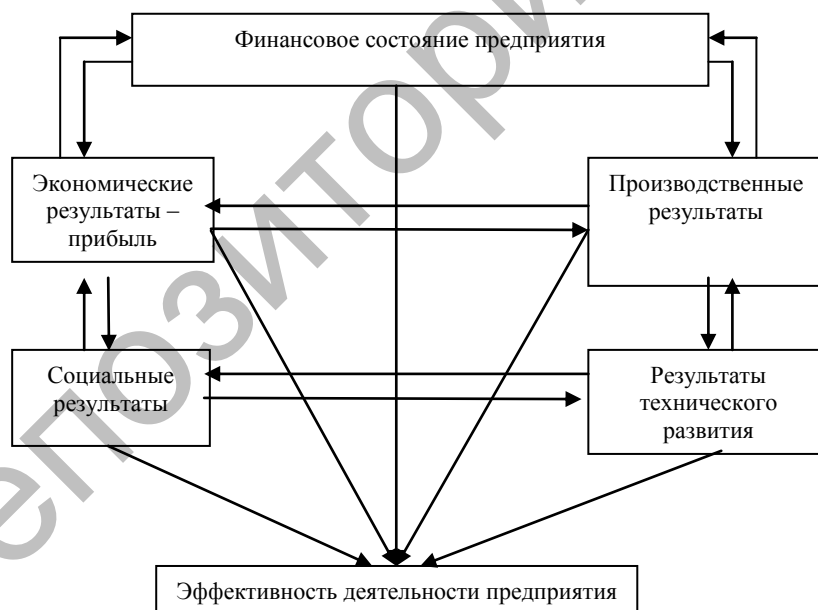


Рисунок 1 – Взаимосвязь результатов деятельности предприятия (Примечание – данные работы [1; 8])

Поскольку экономический результат производства в общем виде определяется разностью дохода от продажи продукции (работ, услуг) и затрат на их производство и реализацию, трудно

переоценить значимость анализа затрат и управления ими на предприятии.

Особая актуальность рассматриваемой проблемы в последние годы вызывается тем, что увеличение складских запасов по материалам и готовой продукции обуславливает повышение издержек на хранение складских запасов и снижение оборачиваемости средств. Возрастание накладных расходов для планирования и управления материальными ресурсами замораживает капитал предприятия. Отечественные предприятия не были готовы к реальной конкуренции. Не конкурентоспособны многие из них и сегодня. Упадок предприятий объясняется также внутренними факторами: низким уровнем технологий, плохой организацией производства, несовершенством управления. Состояние данной триады определяет чрезвычайно высокий уровень затрат на производство и низкое качество выпускаемой продукции.

В современных казахстанских условиях нет серьезных возможностей для объемных инвестиций. Основные шаги по выводу предприятий из кризиса нужно делать при существующих технологиях, совершенствуя организацию производства и управление. Необходимо, чтобы предприятия:

- 1) рассматривали себя как единую производственно-экономическую систему, интегрируя такие виды деятельности, как маркетинг, создание новых продуктов, снабжение, производство, сбыт, доставка изделий потребителям, сервисное обслуживание;
- 2) перестроили систему управления, ориентировав её на новые приоритеты и экономные механизмы, ликвидировав разрыв между стратегическими задачами и текущими результатами деятельности предприятия.

Такой взгляд на деятельность предприятия предполагает создание системы управления, сбалансированной по следующим составляющим: клиентская, снабженческая, производственная, затратная, обучение и развитие персонала. Один из подходов к созданию модели подобной системы описан в работе [2; 91 - 96].

Базовыми элементами сбалансированной системы являются графики планирования, связывающие различные виды деятельности на предприятии и обеспечивающие интеграцию стратегических целей, процессов и размещение ресурсов. Графики

планирования являются инструментом достижения требуемого уровня себестоимости продукта и поиска возможностей снижения затрат до целевого значения. Принципиальная схема системы управления затратами на предприятии с применением графиков планирования представлена на рис. 2.

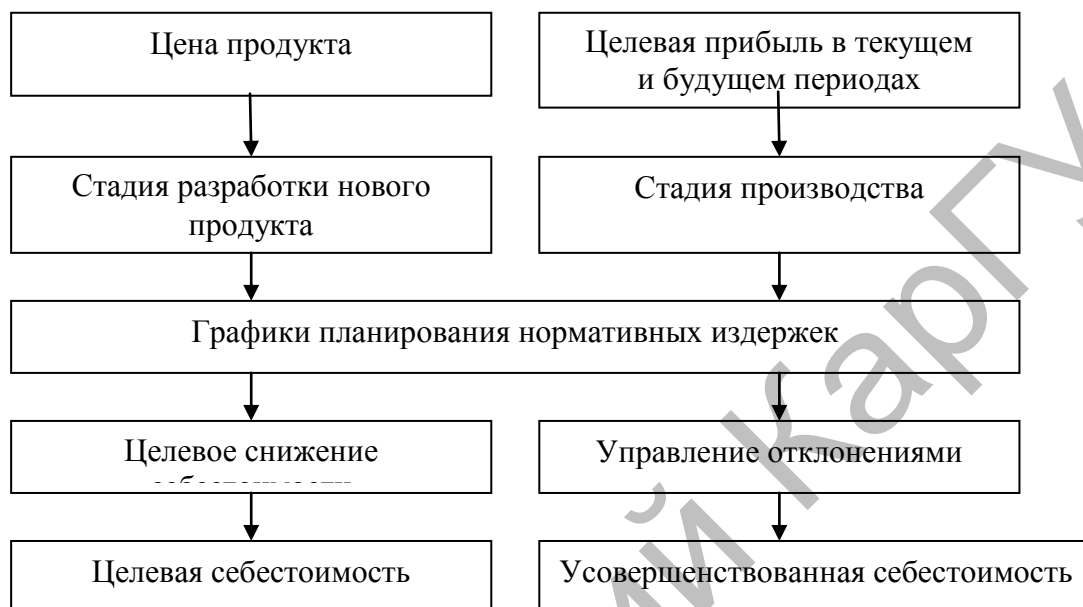


Рисунок 2 – Принципиальная схема системы управления затратами на предприятии
(Примечание – данные работы [3; 78])

Данная система управления затратами выполняет две связанные и последовательно выполняемые функции. Первая функция осуществляет целевое снижение себестоимости на стадии разработки и проектирования нового продукта, вторая - управляет отклонениями от нормативных издержек для непрерывного усовершенствования себестоимости на стадии производства. По существу, решается одна и та же задача: снижение себестоимости продукта. Но решается она на разных стадиях жизненного цикла продукта (рис. 3).

На предприятии выявляют те затраты материалов, труда и времени, которые могут быть уменьшены. При этом себестоимость, достигнутая на стадии создания нового продукта, является отправной точкой для целевого снижения уровня отдельных статей производственных затрат и себестоимости изделия. Общая задача снижения затрат подразделяется на задачи для цехов, участков и рабочих мест. Все участники производственного процесса - от ме-

неджера до простого рабочего - трудятся над тем, чтобы спроектировать и изготовить изделие, соответствующее целевой себестоимости [3; 78].

В условиях разразившегося мирового финансового кризиса многие предприятия поставлены на грань выживания. Поэтому большинство отечественных руководителей и специалистов осознали, наконец, что только грамотное отношение к затратам на всех этапах производственного процесса позволит выправить положение. К этому решению подталкивает и систематический рост цен и тарифов на все виды ресурсов. Практически на каждом предприятии имеются резервы для снижения затрат до рационального уровня, что позволяет добиться роста экономической эффективности деятельности, повышения конкурентоспособности.

За последние годы отечественные наука и практика управления затратами продвинулись вперед, используя достижения экономически развитых стран с рыночной экономикой. Как отмечается в «Стратегии: Казахстан - 2050», «мы первыми в Содружестве Независимых Государств сформировали современную модель рыночной экономики, основанную на частной собственности, свободной конкуренции и принципах открытости. Наша модель основывается на активной роли государства в привлечении иностранных инвестиций.

Мы привлекли в страну более 160 миллиардов долларов иностранных инвестиций.

Сформированы базовые условия для предпринимательской деятельности и современная налоговая система.

Мы планомерно диверсифицируем национальную экономику» [4; 3].

Сегодня выявлено, что управление затратами – средство достижения предприятием высокого экономического результата. Оно не сводится только к снижению затрат, но распространяется на все элементы управления. Менеджмент затрат как основа практической деятельности руководителей и специалистов предприятия опирается на теорию экономики предприятия, технологии и организации производства, планирования, бухгалтерского учета, управления персоналом, управления качеством продукции, технико-экономического анализа деятельности предприятия и другие области знаний.

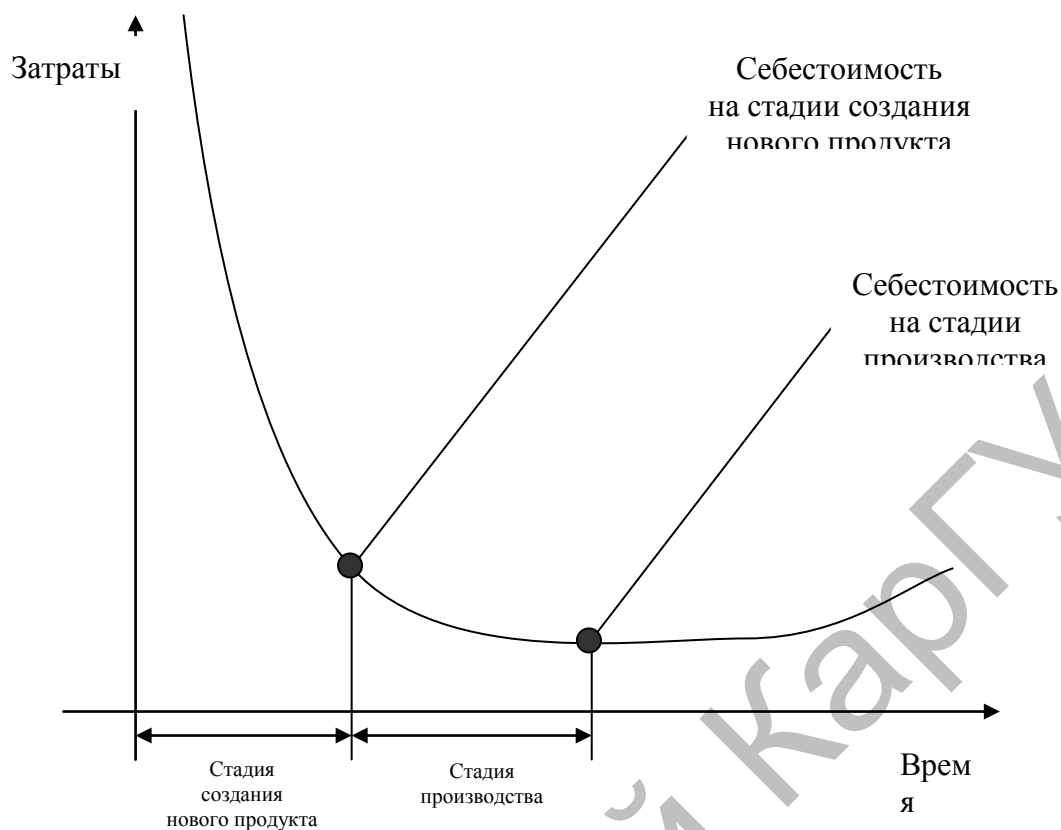


Рисунок 3 – Влияние системы управления затратами на себестоимость продукта

(Примечание – данные работы [3; 78])

Управление затратами, таким образом, является синтетической областью знаний, где используется терминология и методы других дисциплин. Здесь соединяются подчас совершенно независимые друг от друга знания о работе предприятия, выявляется их взаимосвязь и влияние на конечный результат работы предприятия.

1.2. Сущность и особенности затрат как предмета управления

В экономической литературе и на практике наряду с термином «затраты» используются и такие, как «расходы», «издержки». Причем термины «издержки», «затраты», «расходы», «себестоимость» в зарубежной и в отечественной экономической литературе трактуются по-разному. Они имеют место как в нормативных документах, регулирующих финансовый и налоговый учет, так и в учебной и научной литературе, в том числе и по управленческому учету. В связи с этим важное значение имеет изучение данных понятий, что позволяет разграничить их и

обеспечивает единый методологический подход к их учету и анализу.

Наиболее обобщающим понятием, относящимся как к затратам, так и к расходам, являются «издержки». Самое широкое определение этого понятия принадлежит ведущему американскому исследователю Р. Энтони: «Под издержками понимается денежное измерение суммы ресурсов, используемых с какой-то целью».

Немецкие специалисты Р. Мюллендорф и М. Карренбауэр определяют издержки как стоимостную оценку товаров и услуг, потребленных в процессе производства и сбыта. Они указывают на целевое значение производимых трат. В то же время под затратами понимают «потребленные ресурсы или деньги, которые нужно заплатить за товары и услуги» [5; 224].

Таким образом, в их понимании термины «издержки» и «затраты» по своему экономическому смыслу тождественны.

На практике понятия «издержки», «затраты» и «расходы» на уровне предприятия используются как синонимы, хотя по сути они различаются.

М.А. Вахрушина делает попытку разграничить термины «расходы» и «затраты» в соответствии с принципом начисления: «... В бухгалтерском учете все доходы должны соотноситься с затратами на их получение, называемыми расходами», согласно подходу соответствия доходов и расходов. По ее мнению, затраты — это средства, израсходованные на приобретение ресурсов, имеющих в наличии, и регистрируемые в балансе как активы предприятия, способные принести доход в будущем [6; 528].

Т. П. Карпова определяет затраты на производство как совокупность расходов предприятия на производство продукции (работ, услуг) и ее реализацию, выраженные в денежной форме [7; 256].

Термины «затраты» и «расходы» определены и в международных стандартах бухгалтерского учета и отчетности. Расходы включают в себя все затраты в полном объеме, которые возникают в ходе основной деятельности. То есть по своему составу понятие расходов шире понятия затрат.

Слово «затраты» может иметь различное значение в зависимости от контекста, в котором оно употребляется. Данные о затратах, которые необходимы для одной цели, могут быть совсем не подходящими для другой. Важно то, что разные определения и

концепции затрат используются для разных целей. Понимание их концепций позволяет специалистам по управленческому учету обеспечивать руководство соответствующими данными по затратам на производство.

В нормативных документах, регламентирующих финансовый учет, термины «расходы», «затраты», «издержки» также используются как слова-синонимы.

В работе [8; 62] сделан вывод о том, что в бухгалтерском учете такие экономические категории, как «затраты», «издержки», «расходы» и «себестоимость», выражают денежную оценку производственных трат предприятия, но при этом по степени охвата информации значительно отличаются (рис. 4).

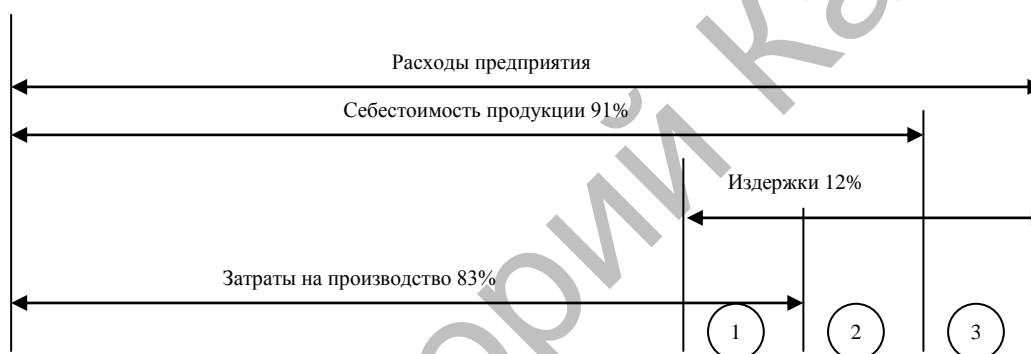


Рисунок 4 – Соотношение понятий «затраты», «издержки», «расходы» и «себестоимость»

(Примечание – данные работы [8; 62])

Как полагает автор статьи [8; 62], понятие «расходы» является обобщающим термином, объединяющим в себе затраты на производство и издержки, частично относимые на себестоимость незавершенного производства и изготовленной продукции, выполненных работ и оказанных услуг за определенный (отчетный) период.

Назначением затрат в процессе производства определяется их принадлежность к той или иной продукции, а значит, и способ отнесения их на себестоимость конкретных изделий.

Поэтому для калькулирования себестоимости продукции, планирования и управления организацией необходимы различные группировки затрат на производство.

Решение этой проблемы предполагает экономически обоснованную группировку затрат, создание условий для правильного распределения издержек производства и включение их в себестоимость отдельных видов изделий.

Обобщая точки зрения представленных выше разных исследователей, можно установить следующие различия между тремя основными понятиями:

1. Издержки - это реальные или предположительные затраты финансовых ресурсов предприятия. Не случайно на практике не приняты выражения «материальные издержки», «издержки труда» - ни материальные ресурсы, ни труд не относятся к финансам.

2. Расходы представляют собой финансовые затраты на зарабатывание доходов в течение определенного периода. Понятие расходов уже понятия издержек: оно подразумевает лишь конкретные выплаты в определенном периоде. Расходы обуславливаются затратами, относимыми на себестоимость продукции (работ, услуг), и выплатами из прибыли предприятия.

3. Затраты характеризуют в денежном выражении объем ресурсов, использованных в определенных целях, и трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг).

Представление о затратах предприятия основывается на трех важных положениях [1; 12]:

I. Затраты определяются использованием ресурсов, отражая, сколько и каких ресурсов израсходовано при производстве и реализации продукции.

II. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах, однако в экономических расчетах прибегают к денежному выражению затрат.

III. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции (производства продукции, ее реализации) или производственного подразделения предприятия.

Предметом управления являются затраты предприятия во всем их многообразии [1; 13].

Первой особенностью затрат как предмета управления выступает их динамизм. Они находятся в постоянном движении, изменении.

Вторая особенность затрат как предмета управления заключается в их многообразии, требующем применения обширного спектра приемов и методов в управлении ими.

Третья особенность затрат состоит в трудности их измерения, учета и оценки. Абсолютно точных методов измерения и учета затрат нет.

Четвертая особенность — это сложность и противоречивость влияния затрат на экономический результат. Например, повысить прибыль предприятия можно за счет снижения текущих затрат на производство, которое, однако, обеспечивается повышением капитальных затрат на НИОКР, технику и технологию. Высокая прибыль от производства продукции нередко значительно сокращается из-за высоких затрат на ее утилизацию и т.п.

Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи [1; 14]:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- определение затрат по основным функциям управления;
- расчет затрат по производственным подразделениям предприятия;
- исчисление необходимых затрат на единицу продукции (работ, услуг);
- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;
- выбор способов нормирования затрат;
- выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

Задачи управления затратами должны решаться в комплексе. Только такой подход приносит плоды, способствуя резкому росту экономической эффективности работы предприятия.

1.3. Основные базовые концепции управления затратами

Авторы статьи [9; 22 - 26] отмечают, что в такой теоретической и практической области знания, как управление затратами, основными базовыми концепциями являются:

- концепция затратообразующих факторов;
- концепция добавленной стоимости;
- концепция цепочки ценностей;
- концепция альтернативности затрат;
- концепция транзакционных издержек;
- концепция ABC;
- концепция стратегического позиционирования.

Рассмотрим эти концепции основательно:

1. Концепция затратообразующих факторов [10; 27 – 29] является традиционной для большинства видов предпринимательской деятельности. Форму концепции эта практика обрела в 1980-х гг. в работах Шерера (Scherer, 1980), Остера (Oster, 1982), Каплана (Kaplan, 1982, 1987), Дикина и Махера (Deakin & Maher, 1984), Портера (Porter, 1985), Купера (Cooper, 1986) и Риле (Riley, 1987). В основе концепции — функциональные (операционные) и структурные затратообразующие факторы.

Функциональные (операционные) факторы связаны со способностью компании успешно функционировать. В числе функциональных факторов – все виды внутрифирменных ресурсов (мощностей) и эффективность их использования, а также вовлеченность рабочей силы в процесс постоянного усовершенствования, комплексное управление качеством, рациональность планировки, конфигурация проекта (расчета), использование связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат фирмы. Функциональные факторы соизмеряются пропорционально с показателями деятельности компании. В данном случае «больше» всегда означает «лучше»; примеры неэкономичности в такой ситуации весьма редки.

В числе структурных факторов - масштаб деятельности и объем инвестиций, горизонтальная и вертикальная интеграция, кривая опыта хозяйствующего субъекта, технологии, используемые на каждой стадии цепочки затрат, сложность, обусловленная широтой ассортимента изделий и услуг. Каждый из этих факторов подразумевает выбор компании, управляющей себестоимостью.

При некоторых допущениях возможно определение влияния на затраты каждого такого фактора. Структурные факторы не соизмеряются пропорционально с показателями деятельности компании, т.е. для каждого из структурных факторов «больше» не всегда означает «лучше». Например, масштаб деятельности наряду с экономией может при определенных обстоятельствах превратиться в собственную противоположность.

Итак, концепция затратнообразующих факторов с включением в число таковых структурных факторов, как теоретическая основа управления затратами, была сформулирована на Западе в 1980-х гг. Однако до настоящего времени в практической области как на Западе, так и в странах СНГ (в том числе и в Казахстане), рассматривается главным образом зависимость поведения затрат от функциональных (операционных) факторов. Это во многом объясняется консервативностью учетных систем, формирующих информационную базу управления затратами, и приверженностью аналитиков к традиционным методам финансовых оценок. Однако в практике консалтинга в последние годы наблюдается рост интереса в направлении структурных затратнообразующих факторов.

Очевидно, что структурные затратнообразующие факторы влияют на общий уровень затрат не столько в учетном бухгалтерском, сколько в экономическом смысле. Эффект оптимизации в данном случае достигается не в результате изменения состава затрат, а за счет рационализации использования внутрихозяйственных ресурсов, повышения их оборачиваемости.

2. Концепция добавленной стоимости также широко распространена в Западной теории и практике. Наряду с изложенной выше концепцией она представляет современную традиционную парадигму управления затратами. В рамках концепции добавленной стоимости составляющие затрат рассматриваются на всех стадиях добавления стоимости, начиная с закупок сырья и материалов и заканчивая реализацией собственной продукции, работ и услуг. Ключевым моментом такого подхода к управлению затратами является максимизация разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией, соответственно из сферы внимания аналитиков выпадает большая часть материальных затрат, что немаловажно для материалоемких отраслей [10; 23].

3. Концепция цепочки ценностей. Цепочка ценностей, разработанная М. Портером, представляет собой одну из первых основательных попыток исследовать и учесть структуру потребностей при разработке стратегии. В своей книге «Конкурентные преимущества», изданной в 1985 г., Портер ввел понятие цепочки ценностей. Стоимость в этом контексте определяется как то, что покупатели хотят уплатить за свои приобретения. Компания считается прибыльной, если стоимость, которую она создает, превышает ее затраты на это. Анализ конкурентной ситуации должен, таким образом, базироваться не на затратах, а на стоимости.

По мнению Портера, конкурентные преимущества компании нельзя понять, изучая просто компанию в целом. Они формируются в ходе многосторонней деятельности компании — в процессе проектирования производства, маркетинга, доставки и при выполнении вспомогательных функций.

Каждый из этих видов деятельности может способствовать снижению относительных затрат компании и созданию базы для дифференциации.

Портер рассматривает общую цепочку ценностей в рамках того, что он называет системой стоимости.

В контексте конкуренции Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Стоимость измеряется общей величиной дохода, которая зависит от цен и количества проданных товаров.

Каждый вид деятельности, создающий стоимость, включает:

- 1) закупленные компоненты;
- 2) человеческие ресурсы;
- 3) технологию в той или иной форме;
- 4) различные информационные потоки.

Деятельность по созданию стоимости можно разделить на две: основную и второстепенную (вспомогательную) [11; 220 - 221].

Основная деятельность:

1. Материально-техническое обеспечение — виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.

2. Изготовление — виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, обеспечение функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды).

3. Доставка товара до потребителя — виды деятельности, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).

4. Продажи и маркетинг — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.

5. Обслуживание (сервис) — виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность:

1. Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие матобеспечения, системы телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.

2. Управление людскими ресурсами — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).

3. Общее управление — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридическим вопросам, безопасности и охране конфиденциальности, информационной системе управления, и другие функции высшего руководства.

Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы (рис. 5).

Концепция цепочки ценностей, таким образом, основывается на расширительном подходе к формированию и управлению затратами и предлагает учитывать затратообразующие механизмы по всей цепочке ценностей в рамках согласованного набора видов деятельности, начиная от исходных источников сырья и заканчивая готовой продукцией или услугами, полученными конечными пользователями.

4. Одной из ключевых концепций является концепция альтернативных затрат, или затрат упущенных возможностей (opportunity cost). Смысл ее состоит в следующем. Принятие любого решения финансового характера в подавляющем большинстве случаев связано с отказом от какого-то альтернативного варианта. Например, можно осуществлять транспортировку произведенной продукции собственным транспортом, а можно прибегнуть к услугам специализированных организаций. В этом случае решение принимается в результате сравнения альтернативных затрат, выражаемых чаще всего в виде относительных показателей [13; 68].

Концепция альтернативных затрат играет весьма важную роль в оценке вариантов возможного вложения капитала, использования производственных мощностей, выбора вариантов политики кредитования покупателей и др. Альтернативные затраты, называемые также ценой шанса, или ценой упущенных возможностей, представляют собой доход, который могла бы получить компания, если бы предпочла иной вариант использования имеющихся у нее ресурсов.



Рисунок 5 – Цепочка ценностей компании
(Примечание – данные работы [12; 174])

5.

Концепция транзакционных издержек. Концептуально транзакционные издержки вызревали в 1930-х гг. в рамках «нового институционализма». В качестве самостоятельной темы проблематика транзакционных издержек заявляет о себе в 1960 — 1970-х гг. в США и Западной Европе и связана в первую очередь с именами двух экономистов – Р. Коуза [14; 87 - 196] и О.И. Уильямсона [15; 420].

Концептуальным зерном концепции является тот факт, что в любой экономике есть два вида издержек:

- производственные (операционные);
- транзакционные.

Согласно наиболее общему определению, «транзакционные издержки есть эквивалент трения в механических системах» [15;53].

Базовой единицей в теории транзакционных издержек признается акт экономического взаимодействия, сделка, транзакция. Категория транзакции понимается предельно широко и используется для обозначения обмена товарами, юридическими обязательствами, сделками краткосрочного и долговременного характера, требующими детального документального оформления и предполагающими простое взаимопонимание сторон. Затраты и потери, которыми может сопровождаться такое взаимодействие, получили название транзакционных издержек.

Ортодоксальная классическая теория рассматривала рынок как совершенный механизм, где нет необходимости учитывать издержки по обслуживанию сделок. Однако в современных условиях при каждой сделке необходимо проводить переговоры, осуществлять надзор, устанавливать взаимосвязи, устранять разногласия. Причем это справедливо как при вступлении организации в контакт с внешними субъектами рыночных отношений, так и внутри организации, поскольку деловое сотрудничество в рамках иерархических структур также не свободно от трений и потерь.

Транзакционные издержки включают издержки сбора и переработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля за соблюдением контрактов и принуждения к их выполнению.

К транзакционным издержкам относят [9; 24 - 25]:

- а) издержки поиска информации. Издержки такого рода складываются из затрат времени и ресурсов, необходимых для

ведения поиска, а также из потерь, связанных с неполнотой и несовершенством получаемой информации. Поиск может вестись на обеих сторонах рынка — как продавцами, так и покупателями. Например, на рынке труда работодатели дают объявления об имеющихся вакансиях, посылают заявки в службы занятости, производят тестирование и отбор кандидатов и т. д. В свою очередь соискатели рабочих мест опрашивают друзей и родственников, становятся на учет в агентства занятости, рассылают резюме, обзванивают или посещают заинтересовавшие их фирмы. На товарных рынках производители затрачивают немалые средства на изучение потребительского спроса, маркетинг, рекламу, а потребители — на изучение рекламных проспектов, посещение магазинов, стояние в очередях;

б) издержки ведения переговоров. Рынок требует отвлечения значительных средств на проведение переговоров, на заключение и оформление контрактов. Чем больше участников сделки и чем сложнее ее предмет, тем выше эти издержки. Потери из-за неудачно заключенных, плохо оформленных и ненадежно защищенных соглашений являются мощным источником этих издержек;

в) издержки измерения. Любой продукт или услуга - это комплекс характеристик. Иногда интересующие качества товара вообще неизмеримы и для их оценки приходится пользоваться интуицией (например, судить о вкусе яблок по их цвету). Оценка качеств товара или услуги может осуществляться на стороне как продавцов, так и покупателей. Во избежание нерационального дублирования желательно, чтобы измерение производилось однажды и чтобы его брал на себя тот, кто способен делать это с меньшими издержками. Целью их экономии обусловлены такие формы деловой практики, как гарантийный ремонт, фирменные ярлыки, приобретение партий товаров по образцам и т.д.;

г) издержки спецификации и защиты прав собственности. В эту категорию входят расходы на содержание судов, арбитража, государственных органов, затраты времени и ресурсов, необходимых для восстановления нарушенных прав, а также потери от плохой их спецификации и ненадежной защиты. Любое нарушение требуется сначала зафиксировать, затем оценить его тяжесть, обеспечить поимку или явку нарушителя, наложить наказание. Все это обходится далеко не бесплатно;

д) издержки оппортунистического поведения. Так называется недобросовестное поведение, нарушающее условия сделки или нацеленное на получение односторонних выгод в ущерб партнеру. Под эту рубрику попадают различные случаи лжи, обмана, бездельничанья на работе и т. д. Издержки этого типа связаны с трудностями точной оценки постконтрактного поведения другого участника сделки;

е) издержки «политизации». Этим общим термином обозначаются издержки, сопровождающие принятие решений внутри организаций. Если участники наделены равными правами, то решения принимаются на коллективной основе, путем голосования. Если они располагаются на разных ступенях иерархической лестницы, то вышестоящие в одностороннем порядке принимают решения, которые обязательны к выполнению для нижестоящих. Но и при коллективном, и при централизованном принятии решений минимальная гарантия эффективности отсутствует. Большинство избирателей страны, большинство акционеров корпорации, большинство членов кооператива могут высказаться за решение, наносящее явный ущерб меньшинству. Руководитель может принять решение, крайне невыгодное для подчиненных, которых оно касается, без всякого согласования с ними.

Концепция транзакционных издержек является предметом повышенных интересов отечественных экономистов в последние годы. Однако учет их в управлении затратами в отечественных организациях чрезвычайно проблематичен:

во-первых, из-за высокой доли подобных издержек, носящих нелегальный характер;

во-вторых, из-за трудностей их выделения из совокупности легальных затрат, так как отечественными регулятивами бухгалтерского учета такое понятие, как транзакционные издержки, не предусмотрено.

6. Концепция ABC формализует учет и анализ затрат по видам деятельности (activity-based costing) в части распределения накладных расходов на конкретные товары, работы и услуги.

Наиболее эффективно концепция ABC реализуется в тех случаях, когда из накладных расходов выделяются затраты стратегического характера (исследования и разработки, маркетинг и распространение) и затраты рассматриваются в полном объеме в

самом широком смысле слова, независимо от того, насколько точно они оценены в производственном сегменте текущей (сегодняшней) цепочки ценностей.

7. Концепция стратегического позиционирования заявлена в 1990-х гг. известными в США экспертами по стратегическому использованию информации о затратах Дж. Шанком и В. Говиндараджаном. В русскоязычном варианте их книга «Стратегическое управление затратами» с изложением основ концепции вышла в 1999 г. Авторы по-новому расставляют акценты в бухгалтерском и управленческом учете и применяют информацию о затратах к разработке стратегии компании на пути к достижению конкурентных преимуществ.

Ключевой идеей концепции является включение в сферу управленческого учета и анализа затрат подробной информации о стратегическом развитии компании, отрасли и экономики в целом [9; 25].

Перечисленные концепции управления затратами, как видно, неоднородны. Одни концепции (функциональные затратообразующие факторы, добавленная стоимость) основываются на учетных характеристиках затрат и затрагивают бухгалтерскую сторону управления затратами. Другие концепции (структурные затратообразующие факторы, цепочка ценностей, ABC, стратегическое позиционирование) рассматривают затраты как объект управления не столько в учетном, сколько в экономическом плане.

Перечисленные концепции управления затратами являются действенными инструментами в исследовании затрат.

1.4. Функции управления затратами

Управление затратами является составляющей системы управления предприятием в целом. Поэтому в общих чертах целесообразно остановиться на некоторых аспектах управления предприятием, чтобы понять сущность управления затратами.

Придерживаясь широко распространенной точки зрения, управление можно представить как реализацию функции планирования, контроля и регулирования, организационной работы, а также стимулирования. Процесс управления схематично изображен на рис. 6.

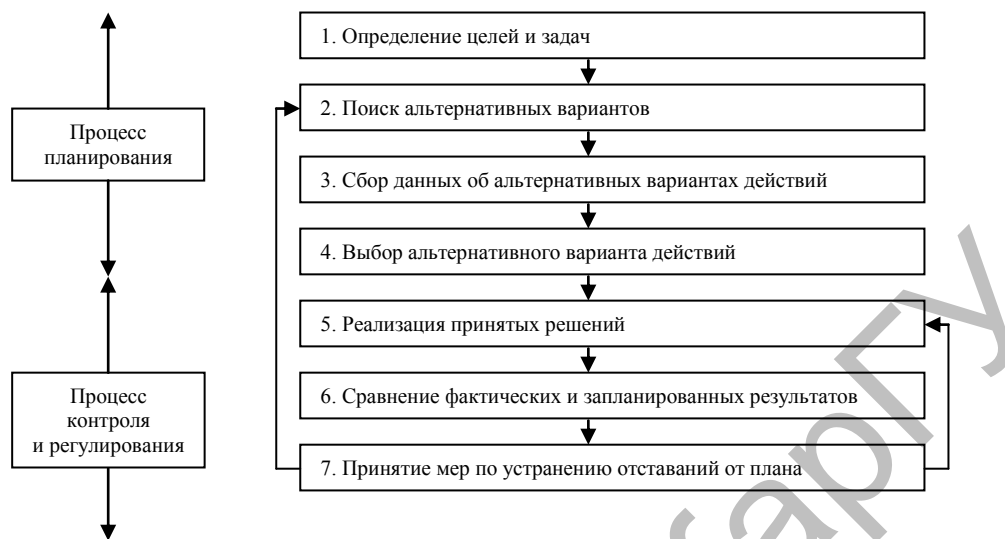


Рисунок 6 – Процесс принятия решения, планирования, контроля и регулирования
(Примечание – данные работы [16; 8])

По существу, первые пять этапов представляют собой процесс принятия решения или планирование, конечный результат которого отражается на 5-м этапе - реализация принятого решения. Два последних этапа отражают процесс управления принятым решением, который складывается из оценки и корректировки фактических результатов с целью выполнения выбранного альтернативного варианта.

Все функции системы управления взаимодействуют, формируя единый процесс, т.е. непрерывную цепь взаимосвязанных действий. Управление затратами, являясь частью общей системы управления предприятием, реализуется также исходя из этих функций.

Общая схема и взаимодействие функций управления затратами на предприятии показаны на рис. 7.

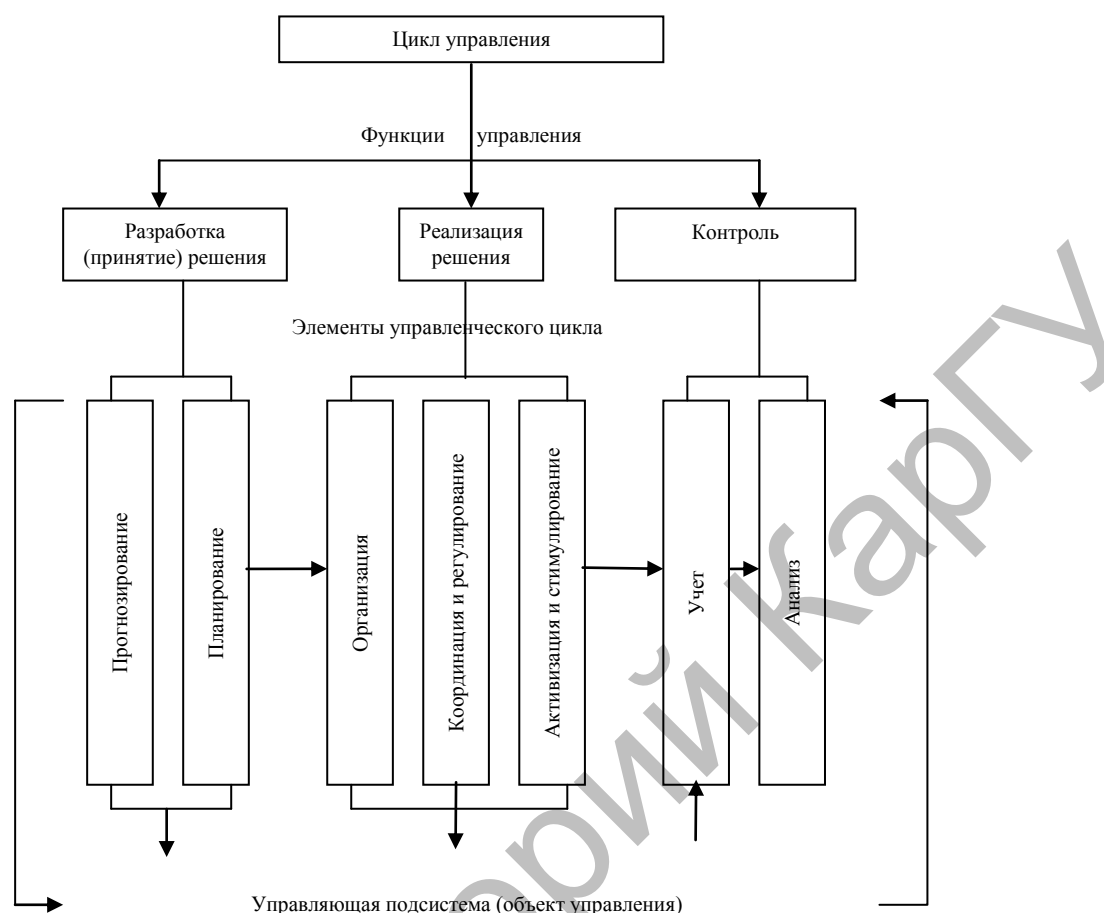


Рисунок 7 – Схема взаимодействия функций управления затратами
(Примечание – данные работы [1; 16])

Опираясь на рис. 7, дадим краткую характеристику функциям управления затратами:

1. Прогнозирование и планирование затрат подразделяют на перспективное (на стадии долгосрочного планирования) и текущее (на стадии краткосрочного планирования).

Задачей долгосрочного планирования является подготовка информации об ожидаемых затратах при освоении новых рынков сбыта, организации разработки и выпуска новой продукции (работ, услуг), увеличении мощности предприятия. Это могут быть затраты на маркетинговые исследования и НИОКР, капитальные вложения.

Текущие планы конкретизируют реализацию долгосрочных целей предприятия.

Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инфляционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления предприятиями, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочное планирование затрат, отражающее нужды ближайшего будущего, более точно, поскольку обосновывается годовыми, квартальными расчетами.

2. Организация — важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, каким образом на предприятии управляют затратами, т.е. кто это делает, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами. Определяются места возникновения затрат, центры затрат и центры ответственности за их соблюдение. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей руководителей и специалистов, участвующих в управлении затратами, которая должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

3. Координация и регулирование затрат предполагают сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их ликвидации. Если выясняется, что изменились условия выполнения плана, то затраты, запланированные на его реализацию, корректируются. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

4. Активизация и стимулирование подразумевают изыскание таких способов воздействия на участников производства, которые побуждали бы соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Подобный образ действий может мотивироваться как материальными, так и моральными факторами.

5. Учет как элемент управления затратами необходим для подготовки информации в целях принятия правильных решений.

6. Анализ затрат, составляющий элемент функции контроля, помогает оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области затрат.

7. Функция контроля (мониторинга) в системе управления затратами обеспечивает обратную связь, сравнение запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля обуславливается корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или на уточнение планов, если эти последние не могут быть выполнены вследствие объективного изменения производственных условий. Итак, управление затратами — это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

1.5. Субъекты и объекты управления затратами

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления).

Субъектами управления затратами выступают руководители и специалисты предприятия и производственных подразделений (производств, цехов, отделов, участков и т.п.). Отдельные функции и элементы управления затратами выполняются служащими предприятия непосредственно или при их активном участии. Например, диспетчер влияет на координацию и регулирование производственного процесса, а следовательно, на производственные затраты; бухгалтер выполняет учет затрат и т.п.

Объектами управления являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию (использование) и утилизацию продукции (работ, услуг).

Управление затратами не является самоцелью, но совершенно необходимо для достижения предприятием определенного экономического результата, повышения эффективности работы.

Функции управления затратами первичны по отношению к производству, т.е. для достижения определенного производственного, экономического, технического или другого результата сначала нужно произвести затраты. Поэтому цель управления затратами состоит в достижении намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом.

1.6. Принципы управления затратами

Основные принципы управления затратами выработаны практикой и сводятся к следующему [17; 85]:

- системный подход к управлению затратами;
- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия — от создания до утилизации;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения об уровне затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например, что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Что бы то ни было: низкий уровень нормирования затрат, посредственная мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, - оно неизбежно скажется на функционировании системы. Именно слабое звено определяет надежность (эффективность) работы всей производственной системы, какой является предприятие. Недостаточное внимание к одной функции управления затратами может свести на нуль всю работу.

Методическое единство управления затратами на разных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат на предприятии.

Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Список литературы

1. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. и др. Управление затратами на предприятии: Учебник. – СПб.: «Издательский Дом «Бизнес - пресса», 2000. – 277 с.
2. Коновалова Г.И. Практический подход к сбалансированному управлению промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №3. – С. 91 – 96.
3. Коновалова Г.И. Управление затратами по критерию себестоимости // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №2. – С. 76 – 79.
4. Послание Президента РК – Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - №1. – С. 2 – 23.
5. Попова Л.В., Маслова И.А., Константинов В.А., Коростелкин М.М. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 224 с.
6. Вахрушина М.А. Бухгалтерский и управленческий учет: Учебник. – М.: Издательство «Омега - Л», 2003. – 528 с.
7. Карпова Т.П. Основы управленческого учета. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
8. Усатова Л.В. Классификационные признаки градации базовой терминологии учетно-аналитической системы в рамках затрат, расходов, издержек // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. - №23 (128). – С. 61 – 67.
9. Владимцев Н.В. Экономические аспекты формирования концептуальных основ управления затратами // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. - №14 (119). – С. 22 – 26.
10. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер. с англ. – СПб.: БизнесМикро, 1999. – С. 27 – 29.
11. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

13. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.

14. Коуз Р. Проблема социальных издержек / Фирма, рынок и право: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – С. 87 – 169.

15. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996. – 420 с.

16. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 218 с.

17. Хамидуллина Г.Р. Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 352 с.

Репозиторий КарГУ

Глава 2

РЕКЛАМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ) КАК ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ЕЕ РАЗВИТИЯ

2.1. Определение рекламы и ее цели

Для продвижения товаров от предпринимателя-продавца к потребителю-покупателю используется ряд средств, в том числе:

- реклама,
- паблик рилейшнз,
- стимулирование сбыта.

Важнейшим из этих средств является реклама.

Сама этимология слова «реклама» (от латинского глагола «reklamare» - кричать) подчеркивает, что главная функция ее – информационная (передача информации) в вербальных каналах социальной коммуникации, как правило, оплаченная определенными рекламодателями и направленная на определенный круг лиц (целевую аудиторию).

Рекламу как общественное явление можно рассматривать с самых различных точек зрения. Поэтому существует большое число определений этого феномена. На наш взгляд, наибольший интерес представляет определение, данное в работе [1; 115]: «Реклама – оплаченное распространение информации о товарах и услугах с помощью различных коммуникационных средств на большие рассредоточенные аудитории с целью активного воздействия на покупательский спрос».

Реклама сопровождает товар «всю его жизнь»: от первого появления на рынке до последнего дня пребывания на нем. Рекламная деятельность осуществляется на самых разных рынках: товарных, рынках ценных бумаг, рынках банковских, страховых и иных видов услуг. Цели рекламы [2; 111]:

- формирование у потребителя определенного уровня знаний о данном товаре, услуге;
- формирование у потребителя определенного образа фирмы;
- формирование потребности в данном товаре, услуге;

- формирование благожелательного отношения к фирме;
 - побуждение потребителя обратиться к данной фирме;
 - побуждение к приобретению именно данного товара у данной фирмы;
 - стимулирование сбыта товара и услуг;
 - ускорение товарооборота;
 - стремление сделать данного потребителя постоянным покупателем данного товара, постоянным клиентом фирмы;
 - формирование у других фирм образа надежного партнера.
- Все перечисленные цели рекламы можно объединить в группы по задачам, на решение которых направлена данная реклама.

2.2. Возникновение и развитие рекламы

Корни рекламы уходят в глубокую древность. Еще финикийцы расписывали скалы вдоль дорог, всячески превознося в этих росписях свои товары. Образцы рекламы найдены при раскопках древнегреческих и древнеримских городов.

Поворотным моментом в истории рекламы стал 1450 г., год изобретения Гуттенбергом печатного станка. Рекламодателю не нужно было больше вручную изготавливать экземпляры своих извещений. Наивысшего расцвета реклама достигла в США. Отцом американской рекламы называют Б. Франклина. Его "Газетт", появившаяся в 1729 г., добилась самого большого тиража за счет самого большого объема рекламных публикаций среди американских газет и журналов. Изобретение радио, а позднее и телевидения, столь замечательных средств распространения рекламы, обозначило новую маркетинговую эру в ее развитии.

Совершенно новый качественный рубеж в развитии рекламы был достигнут в 50 — 60-х годах XX века сначала в США, а затем и в других развитых странах в связи с преобладанием товарного предложения над спросом и как следствие — обострением проблемы сбыта. В этот период произошло широкое внедрение в экономическую практику концепции маркетинга. Девизом этой новой "философии бизнеса" стало: производить только то, что продается, а не пытаться продавать то, что производится. В результате резко изменились роль рекламы и логика всей рекламной деятельности [1; 115 - 116].

В настоящее время реклама проникла во многие сферы человеческой деятельности, что наглядно представлено в табл. 1.

Таблица 1

Сферы рекламной деятельности

Сферы деятельности	Вид деятельности
1. Экономика	Производство, торговля, финансы, предложения рабочей силы, поиски работы
2. Бытовые услуги	Починка, изготовление предметов быта, услуги
3. Интеллектуальные услуги	Образование, медицина, книги, пресса, гадания, туризм
4. Зрелища	Цирковые, театральные, концертные
5. Религия	Миссионерские воззвания, религиозные плакаты, приглашения к ритуальным акциям
6. Политика	Агитация за кандидатов на выборах, лозунги митингов, демонстраций, манифестаций
7. Юриспруденция	Сообщения о пропавших, поиски преступников
8. Наука и экология	Реклама просветительского направления, научная популяризация в листовках, плакатах, проспектах, буклетах
9. Семейные и межличностные отношения	Брачные объявления, приглашения познакомиться, совершить совместные путешествия, вступить в дело
10. Благотворительность	Сообщения о благотворительных акциях, призывы к пожертвованию
11. Личная самореклама	Татуировки, шрамы, прически, знаки отличия, украшения, гербы — варианты целевой объективности социального престижа личности
Примечание – данные работы [3; 156]	

Объектом рекламы могут выступать различные товары и услуги, но основное место принадлежит изделиям потребительского назначения. Причем агрессивная реклама наряду с методами

"жесткой" продажи и обилием средств стимулирования сбыта позволяет "протолкнуть" товар, навязать его покупателю.

Однако результаты многочисленных исследований доказали, что сосредоточение абсолютной части маркетинговых усилий на рекламе не является гарантией успеха на рынке. Реклама сама по себе, без тесной взаимосвязи с другими элементами комплекса маркетинга, является малоэффективной и, более того, может привести к отрицательным результатам. Мировая практика рыночной деятельности доказывает, что реклама приобретает максимальную эффективность только в комплексе маркетинга, когда она становится органической частью системы маркетинговых коммуникаций.

2.3. Виды рекламы и способы ее распространения

Основными видами рекламы являются [2; 111 - 112]:

а) товарная реклама – целенаправленная информация, призванная помочь производителю с возможно большей выгодой реализовать свои товары, а покупателю – с пользой приобрести их;

б) корпоративная реклама – реклама, создающая образ фирмы или благоприятное представление о ней;

в) социальная реклама – рекламирует общечеловеческие ценности, борется с общественными пороками;

г) политическая реклама – реклама политических и общественных партий, имеющая конечной целью обеспечить победу на различных выборах.

Каждый данный вид рекламы, каждый способ и канал подачи рекламы работает по четким правилам, рассчитан на определенную психологию восприятия и воздействия. Вместе с тем один и тот же способ рекламы может принадлежать различным каналам или средствам. Поэтому для практики приемлемы следующие способы классификации [4; 155]:

1) прямая реклама:

– по почте («direct mail»);

– лично вручаемые материалы, информационные письма, проспекты, листовки и т.д.;

2) реклама в прессе: в газетах, журналах (общего пользования и специальных), в фирменных бюллетенях, телефонных книгах, справочниках и т.д.;

3) печатная реклама: проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, листовки, календари, другие виды печатных изданий;

4) экранная и радиореклама: кино, телевидение, слайд-проекции, полиэкраны;

5) наружная реклама: крупногабаритные плакаты, щиты, мультитеlevisionные плакаты, пространственные конструкции, свободно стоящие витрины;

6) реклама на транспорте (надписи, объявления в салонах, витрины на аэро- и железнодорожных вокзалах);

7) реклама на месте продажи (витрины магазинов, вывески, знаки, упаковки с названиями, товарными знаками);

8) сувениры и различные малые формы (например, папки, линейки, термометры, брелки).

Разумеется, каждый способ рекламы имеет свои достоинства и ограничения, подчиняется своим правилам, нормам и даже законам.

2.4. Правила и законы рекламы

Как известно, строгих правил и законов в рекламе нет, но существуют некоторые эмпирические, которыми пользуются специалисты при создании рекламы. В форму «правил» эти знания облек американский рекламист Г. Картер [5; 46]:

- Высказывайтесь просто
- Высказывайтесь интересно
- Высказывайтесь прямо
- Высказывайтесь утвердительно
- Руководствуйтесь здравым смыслом
- Излагайте факты.
- Будьте кратким
- Будьте справедливым и благопристойным
- Будьте непохожим на других и оригинальным
- Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы
- Стремитесь привлечь и удержать внимание
- Говорите людям о том, что они должны делать
- Опробуйте средство рекламы
- Опробуйте варианты рекламного сообщения
- Избегайте прямых сравнений с конкурентами, называя их по имени.

Специалисты упоминают также следующие законы рекламы:

1. Не принесет успеха реклама ненужного потребителям товара.
2. Одинаковая реклама принесет успех более совершенному товару.
3. Осторожно работайте с цветом, словом (звуком) и изображением.

Третий закон предполагает знание цветовых тестов М. Люшера, основ психологического, оптического и слухового восприятия изображений и звуков.

В середине XX в. швейцарский ученый М. Люшер провел многочисленные опыты и доказал, что цвета воспринимаются человеком в зависимости от его эмоционального состояния и сам цвет может формировать у человека определенные эмоции. Идеи Люшера нашли широкое применение у маркетологов и рекламистов, позволив им создавать цветовые гаммы упаковок и рекламы товаров, стимулирующие сбыт и создающие положительный имидж товара и фирмы.

2.5. Принципы создания эффективной рекламы

При разработке рекламных обращений специалисты руководствуются следующими основными принципами [5; 46]:

1. Для того чтобы рекламу заметили, она должна содержать идею. Без идеи многие рекламные объявления безлики. Реклама должна привлекать, возбуждать, радовать потребителя.

2. Текст рекламы важен, но необходимо также привести обоснование и актуальные аргументы в пользу товара. Хорошими аргументами могут стать: качество товара, цена, быстрая поставка, безопасность в эксплуатации и т.п.

3. Если рекламируется новый товар, то необходимо указать все, что действительно ново.

4. Желательно в рекламе указывать стоимость товара (это касается товаров с эластичным спросом, особенно если их цена ниже среднесуточной).

5. Полезные качества товара могут быть понятны только специалисту, поэтому следует показывать товар лицом. Покупатель должен знать, какую пользу можно получить от приобретения данного товара.

6. Необходимо внедрять в сознание потребителя название товара, поэтому целесообразно многократное его упоминание.

7. Выигрывают те, кто нацеливает свою рекламу на создание образа марки. Около 95% рекламных объявлений решают сиюминутную задачу, но в то же время каждая должна способствовать формированию целостного образа марки.

8. Малопривлекательная реклама позволяет думать, что товар плохой, и наоборот.

9. Потребитель скептически относится к преувеличениям, поэтому не рекомендуется преувеличивать достоинства и захваливать рекламируемый товар.

10. При организации рекламной кампании необходимо сделать все, чтобы довести рекламное обращение до потребителя. Эффективная реклама сразу же привлекает внимание потребителя к товару.

11. При разработке стратегии единой рекламной компании следует понимать ее цели. При планировании и использовании средств рекламы необходимо знать: объект рекламы; целевую аудиторию; сроки, которые требуется выдержать; ожидаемый эффект.

2.6. Роль менеджмента в рекламном бизнесе

В современном обществе реклама вышла за рамки информационной функции по отношению к потребителю. Она превратилась в один из видов самостоятельной производственной деятельности, в которой занято большое количество людей, объединенных в разные по своим функциям большие и малые коллективы. Реклама стала бизнесом.

В этой связи правомерно говорить об условиях эффективного управления рекламной деятельностью, т.е. о роли менеджмента в рекламном бизнесе.

Менеджмент предполагает профессиональное, эффективное управление организацией и осуществляется как деятельность, включающая в себя постановку целей и задач организации, выполнение ее функций, набор методов и приемов достижения целей, технологию решения производственных и социальных задач организации и т.д.

Таким образом, менеджмент в системе производства выступает как важнейший фактор его эффективности и жизнедеятельности организации [6 - 9].

В рекламном бизнесе менеджмент выполняет в целом те же задачи и функции. Он имеет тот же набор средств, методов и приемов достижения поставленных целей. В этом аспекте рекламный менеджмент можно рассматривать как управление рекламным процессом в полном его объеме, начиная с планирования и разработки рекламы (рекламной кампании) и кончая донесением рекламного сообщения до потребителя [10; 94].

В то же время рекламный менеджмент имеет ярко выраженные специфические черты. Дело в том, что цепочка взаимоотношений между участниками рекламного бизнеса выглядит следующим образом: производственная или коммерческая организация → (рекламодатель) → рекламное агентство (рекламопроизводитель) → средство распространения рекламы → потребитель (покупатель товаров организации - рекламодателя).

Таким образом, в процесс управления рекламной компанией (или просто рекламой) вовлечены уже не одна фирма-производитель, а еще две организации: рекламное агентство и носитель средства рекламирования. Естественно, что управление в этом случае предполагает существенно больший объем действий, в том числе по проведению и координации работ всех трех организаций, а в результате должен быть получен совокупный продукт для потребителя – реклама товара производителя.

В этой цепочке отношений:

1. Рекламодатель обеспечивает организационное руководство и финансовую поддержку разработки рекламы, закупки времени и места в средствах информации, хотя в этот процесс вовлечено много других учреждений. Основная цель рекламодателя - разработка программы или плана проведения рекламных мероприятий. Когда рекламирующая организация предлагает несколько видов товаров или услуг, для каждого из них может быть разработана отдельная программа. Окончательный рекламный продукт обычно выставляется или где-либо размещается на некоторое время, а результирующий график его презентаций именуется обычно рекламной кампанией. Таким образом, главная отправная точка для рекламного менеджмента - разработка и

управление рекламной кампанией, связанной с маркой рекламодателя [11; 10].

В процессе разработки рекламной кампании и управления ею рекламодатель чаще всего имеет дело со многими учреждениями, как показано на рис. 1.

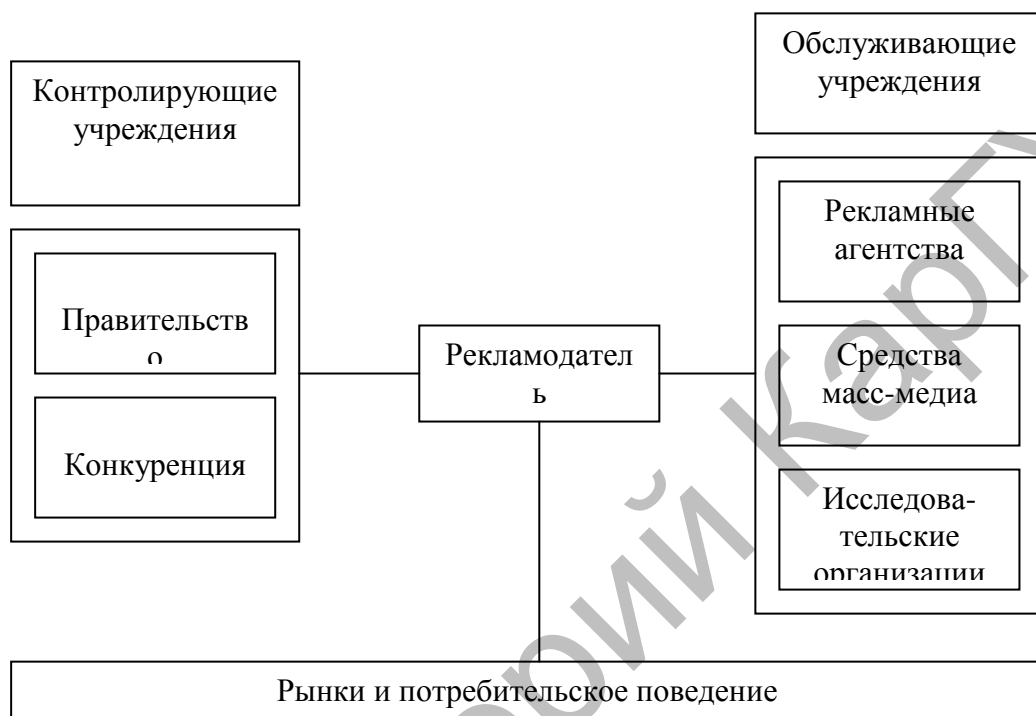


Рисунок 1 – Главные учреждения, вовлеченные в сферу рекламного менеджмента
(Примечание – данные работы [11; 11])

Рекламное агентство, средства информации, исследовательские организации – вот три учреждения поддержки, продвижения рекламы – являются внешними по отношению к собственной организации рекламодателя. Агентство и исследовательские организации помогают рекламодателю при анализе возможностей, выдвижении и проверке рекламных идей, закупке времени и места в средствах массовой информации. Другие учреждения являются контролирующими; они взаимодействуют с рекламодателем и по-разному влияют на принятие им решений. Правительство и конкуренция — два самых важных фактора контроля. На поведение большинства рекламодателей воздействует широкий спектр правительственных инструкций, регламентирующих перечни и качество изделий, методы их рекламирования. Прямые и косвенные

конкуренты обычно известны и служат главным внешним ограничением. Выявление главных конкурентов и методов их продвижения на рынок, а также стратегии поведения — важная часть рекламного менеджмента [11; 11].

Рынки и потребители, с которыми рекламодатель пытается установить контакт с помощью рекламы, можно рассматривать как еще два дополнительных внешних фактора, продвигающих и контролирующую рекламу.

2. Рекламные агентства – независимые фирмы, выполняющие по заказу специфические рекламные функции. Многие из организационной динамики рекламного менеджмента станут понятными при рассмотрении роли обслуживающих учреждений во взаимосвязи с рекламодателем, как это показано на рис. 2.

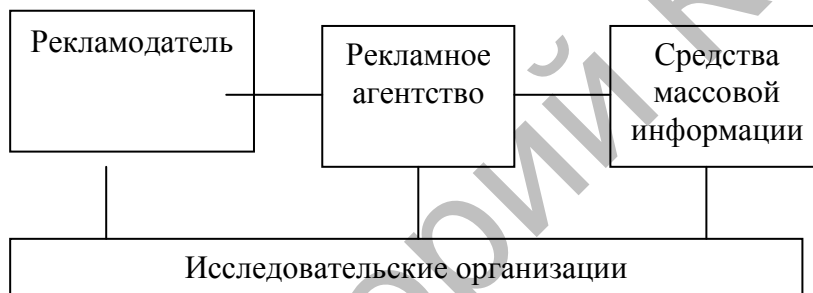


Рисунок 2 – Взаимосвязи обслуживающих учреждений
(Примечание – данные работы [11; 19])

Как видим, рекламное агентство располагается между рекламодателем и средствами массовой информации. Главная роль рекламного агентства заключается в покупке времени и места в медиасредствах. Агентство, с одной стороны, взаимодействует с рекламодателем, а с другой — с одной или несколькими организациями средств распространения рекламных сообщений.

3. Важный момент, на котором следует остановиться, – это роль связанных с рекламой исследований (исследовательские организации). Хотя на рис. 2 это явно не показано, большинство крупных фирм на каждом из уровней — рекламодателя, агентства, СМИ — имеют свои собственные внутренние исследовательские отделы, и каждый из них будет также покупать результаты исследований у внешних поставщиков — исследовательских

организаций. Введение исследовательского элемента в систему рекламы — актуальный аспект.

4. Средства массовой информации (СМИ), предоставляющие место и время для рекламных обращений с целью донесения их до целевой аудитории.

5. Вспомогательные, обеспечивающие участники рекламной деятельности: фото – и киностудии, художники, типографии и все другие, кто помогает рекламодателям и рекламным агентствам в подготовке рекламных материалов.

6. Потребитель заключает цепочку рассматриваемых отношений. В системе управления рекламной кампанией потребитель получает для себя не конечный продукт, а как бы промежуточный, способствующий или помогающий ему в скором или более отдаленном времени приобрести нужный товар (услуги). Таким образом, потребитель рекламы не платит прямо за нее, используя, однако, ее содержание весьма избирательно, с наименьшими сомнениями, размышлениями, трудностями принятия решения, чем при покупке конкретного товара. В связи с тем, что реклама воздействует на его эмоциональную сторону, потребитель воспринимает рекламу не пассивно, а с определенной активной позицией. Это значит, что вся рекламная деятельность и эффективное управление таковой предполагают ее полное подчинение нуждам потребителя.

2.7. Проблема управления рекламой

Она может быть рассмотрена с различных сторон:

1. Одним из аспектов изучаемой проблемы является системный подход. С этой точки зрения реклама может рассматриваться как одна из функциональных подсистем маркетинга [12 - 15].

В свою очередь, маркетинг является одной из составляющих более крупной системы общей системы функционирования фирмы (предприятия) в целом. В связи с этим управление рекламой необходимо понимать как неотъемлемый элемент системы управления маркетингом коммуникатора в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности с другими элементами маркетинговой деятельности (товарной, ценовой и сбытовой политикой).

2. С другой стороны, управление рекламой можно рассматривать как процесс взаимодействия основных участников рекламной деятельности. Субъектами управления рекламой (т.е. участниками, принимающими управленческие решения в данной сфере) являются высшее руководство фирмы-рекламодателя, линейные и функциональные руководители ее маркетинговой службы, сотрудники рекламных подразделений и др. В качестве объектов управления (т.е. тех, на кого направлены управленческие решения с целью добиться определенного результата) можно рассматривать потенциальных потребителей, торговых посредников, широкое общественное мнение и др. Воздействие на объекты управления осуществляется с помощью рекламных обращений, рекламных кампаний, рекламной политики коммуникатора в целом.

3. Не менее важным аспектом в анализе управления рекламой является функциональный. Функция управления представляет собой совокупность действий и операций, имеющих одну общую цель, однородность содержания и относительную обособленность друг от друга.

Последовательность реализации общих функций рекламного менеджмента – планирования, организации, координации, контроля и мотивации – представлена на рис. 3.

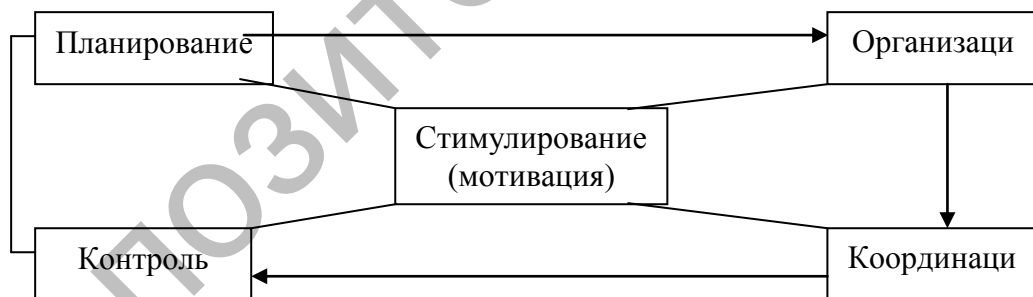


Рисунок 3 – Функциональная структура рекламного менеджмента

(Примечание – данные работы [10; 136])

Указанные функции управления рекламой необходимо рассматривать не как отдельные, механически связанные между собой части, а как взаимосвязанные и взаимообусловленные составляющие единого управленческого процесса.

Рассмотрим более подробно особенность реализации функций управления рекламной деятельностью.

2.8. Особенности реализации функций управления рекламной деятельностью

1. Функция планирования является первой в цепочке процесса управления рекламной кампанией и осуществляется менеджерами нескольких управленческих уровней фирмы-производителя (рекламодателя) и частично рекламным агентством, получившим заказ на рекламу. Планирование предполагает определение целей рекламной деятельности, т.е. что нужно делать, а также выявление путей и средств достижения этих целей.

Планирование в рекламном менеджменте имеет несколько этапов: определение целей (задач) рекламы; определение рыночного сегмента; выбор основной темы рекламы; выбор средства (канала) размещения; разработка рекламного бюджета [10; 137]:

Этап 1. Определение целей. Процесс определения целей рекламы можно разделить на две стадии. На первой стадии руководство фирмы, отвечающее за рекламную деятельность, определяет, что должна сделать реклама для организации. Например, анализируя маркетинговые показатели, руководство фирмы приходит к выводу, что ее товар и его положительные качества недостаточно правильно оцениваются на рынке. Таким образом, осознается необходимость в усилении рекламирования этого товара.

Вторая стадия процесса определения рекламной цели — это рассмотрение вопроса о том, какую рекламу следует давать, т.е. какие изменения нужно внести в рекламную кампанию фирмы, чтобы потребитель смог более правильно, в пользу фирмы оценить ее товар.

Этап 2. Определение рыночного сегмента. При планировании рекламной кампании должен быть четко определен тот контингент потенциальных покупателей товара, на который фирма рассчитывает или который требуется завоевать. Анализ покупательской аудитории может быть проведен по двум направлениям.

Вначале выделяется рыночный сегмент, т.е. наиболее распространенные категории покупателей товара фирмы. Анализируются количественные показатели потребностей этой группы людей в товарах, в том числе в товарах данной фирмы.

Второе направление — более подробный анализ покупательской способности и потребностей выделенного сегмента потребителей.

Это анализ уже индивидуальных особенностей потребителей внутри сегмента.

Этап 3. Выбор основной темы рекламы. Эффективность рекламы зависит от того, насколько ясно и четко она доносит до потребителя сведения о высоких потребительских свойствах рекламируемого товара. Тема рекламы, таким образом, должна быть представлена в двух аспектах: она должна быть привлекательной для потребителя и хорошо им понимаемой. Первый аспект достигается за счет эффективного заглавия, слогана и др. Второй аспект определяется размером рекламы: реклама в целом должна быть короткой, однако такого объема (или длины), чтобы содержать главные сведения о товаре.

Этап 4. Выбор средства (канала) распространения рекламы. Этот этап очень важен в планировании рекламной кампании, поскольку разнообразные СМИ по существу требуют различных видов рекламных материалов. И прежде чем приступить к стадии организации (разработки) рекламы, менеджером, занимающимся вопросами рекламы на предприятии или в рекламном агентстве, необходимо определить, в каких средствах массовой информации будут помещаться рекламы фирмы-производителя.

В основе подхода к выбору СМИ должен лежать анализ рекламным менеджером (коллективом менеджеров) тех возможных каналов, через которые ему наиболее проще и быстрее достичь внимания целевой аудитории потребителей. Менеджер работает в этом случае от обратного — от потребителя: постоянного, потенциального, нового покупателя товара фирмы. Он сопоставляет потребительские характеристики целевой аудитории с возможностями воздействия на таковые с помощью избираемого (избираемых) СМИ. Выбор средства размещения рекламы зависит также от целей рекламного менеджмента фирмы и содержания рекламных обращений к потребителю.

Этап 5. Планирование рекламного бюджета. Это одна из наиболее трудных проблем. Стоимость помещения рекламы в средствах массовой информации бывает весьма значительной. Поэтому неоправданно большие расходы на рекламу ухудшают экономические показатели деятельности фирмы-производителя товара. С другой стороны, отсутствие затрат на рекламу скажется на объемах продаж и в состоянии вызвать финансовый крах фирмы. Ясно, что выбор наиболее

целесообразного объема затрат на рекламу должен быть где-то между ними. Очевидно, что хорошая реклама стимулирует товарооборот, поэтому требуется очень осторожное отношение к рекламе и как к источнику затрат, и как к источнику роста объема реализации продукции. Слепая ориентация на конкурентов либо финансирование рекламы по «остаточному» принципу могут привести к негативному результату.

При финансировании рекламной кампании в качестве исходной предпосылки принимают утверждение, что прирост продаж товара находится в некоторой зависимости от увеличения затрат на рекламу. Относительная эффективность рекламных затрат падает по мере их роста. Предполагается, что имеются некоторые константы:

R — реакция сбыта на рекламу, то есть отношение «объем продаж/затраты на рекламу» при экспериментальной проверке эффективности рекламы;

L — уменьшение объема сбыта за единицу времени при нулевых затратах на рекламу.

В этом случае объем рекламных расходов A , нужный для того, чтобы за время t увеличить продажу на величину ΔS , при существующем объеме продаж S и на уровне M насыщения рынка данным товаром, составит величину:

$$A = \frac{\Delta S + L + t + S}{R \cdot t \left(1 - S/M \right)}.$$

Анализ формулы показывает, что даже при отсутствии роста объема продаж ($\Delta S = 0$) затраты на рекламу не равны нулю. Если объемы продаж на рынке достаточно велики и высок уровень насыщения рынка данным товаром, расходы могут стремиться к большим значениям ($S/M \rightarrow 1$) [4; 164].

Если фирма впервые выходит на какой-либо рынок, то в начальные моменты времени ей наиболее целесообразно работать в режиме «следования в фарватере», методом сопоставления с деятельностью фирмы с примерно равным объемом продаж.

2. Функции организации и координации. В рекламном менеджменте эти две функции действуют одновременно, поскольку создание рекламы или рекламной кампании — сложный процесс, в

который вовлечены сразу несколько субъектов и объектов управления: рекламодатель, рекламное агентство, средства распространения рекламы, а также в ряде случаев значительный контингент дилеров и посредников маркетинговой системы фирмы — производителя товаров. Соответственно на всех этапах такого процесса наряду с организационными действиями и операциями будут иметь место и элементы координации или корректирования взаимодействия всех его участников [10; 144].

Можно выделить два аспекта в организационной (в том числе и координационной) функции в рекламном менеджменте. Первый, или узкий, аспект — это управление созданием рекламных материалов. Второй, более широкий аспект — управление организацией и проведением рекламной кампании, включающей помимо разработанных реклам, вопросы средств их размещения, координации различных видов рекламирования в общей системе, их количества, объема, а также координации действий по достижению главной цели всего рекламного процесса.

3. Функция контроля в рекламном менеджменте. Планирование, организация, координация - все эти три функции определяют процесс разработки и осуществления рекламной кампании. Однако не менее важная роль в этом процессе, как и в любом другом виде деятельности, должна принадлежать функции контроля.

Специфическими целями контроля рекламной деятельности являются [16; 170]:

а) обеспечение соответствия главных направлений рекламной деятельности целям маркетинговой и коммуникационной политики фирмы;

б) определение эффекта, конкретного результата рекламной деятельности;

в) обеспечение максимальной эффективности рекламы (в самом широком смысле: от выбора наиболее эффективных вариантов рекламного обращения, средств рекламы и рекламоносителей до выработки целей рекламной политики);

г) определение эффективности расходования финансовых средств на рекламу;

д) обеспечение соответствия формы и содержания рекламы требованиям государственного регулирования и морально-этическим нормам общества и др.

В зависимости от целей, которые ставят перед собой контролеры; широты охвата контрольных мероприятий; уровней, на которых осуществляется контроль рекламы, можно выделить несколько основных видов контроля рекламы [16; 171]:

1. В зависимости от времени проведения различаются предвари-тельный и последующий контроль. Так, инструментом проведения предварительного контроля рекламного обращения служит пред-тестирование. После осуществления рекламной кампании измеряет-ся фактический эффект — производится посттестирование.
2. По характеру ставящихся перед контролем целей выделяются стратегический контроль рекламной деятельности и тактический контроль.
3. В зависимости от объекта контроля можно выделить контроль экономической и коммуникативной эффективности рекламы; кон-троль рекламного бюджета; контроль эффективности средств рек-ламы и т.д. и т.п.
4. Тип субъекта контроля (т.е. лица или организации, осущест-вляющие контрольные функции в рекламе). Этот критерий предо-пределяет наличие таких видов контроля, как внутрифирменный (самоконтроль) и внешний.

Последняя классификация тесно связана с выделением основных уровней контроля рекламной деятельности:

- 1) уровень рекламной службы фирмы;
- 2) уровень маркетинговой службы и высшего руководства фирмы;
- 3) государственный и общественный контроль рекламной деятельности.

4. Функция мотивации (стимулирования), как видно из рис. 3, расположенная в центре схемы, связана со всеми другими функциями.

Все люди абсолютно разные по материальному положению, воспитанию, уму, культуре, интересам и т. п., поэтому существует множество разнообразных потребностей и целей. По-разному люди и ведут себя по достижении этих целей. Поэтому нельзя предложить какой-то один "лучший" способ мотивации. То, что приемлемо для одного, может быть абсолютно неподходящим для другого. Удовлетворению мотивации мешает также динамизм организации. Постоянные изменения в организационной структуре,

технологии производства, кадровые перемещения - все это усложняет процесс мотивации.

Для побуждения работников к активной деятельности применяется вознаграждение. Применительно к мотивации вознаграждение имеет более глубокий смысл, чем деньги, выгода или удовольствия.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя [17; 193].

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы. Это удовольствие от общения с сослуживцами, чувство достижения результата, удовлетворения от полезности произведенного продукта. Внутреннее вознаграждение обеспечивается путем создания хороших условий труда и точной постановкой задачи.

Внешнее вознаграждение может выступать в виде как материального вознаграждения, так и морального. Материальное - зарплата, дополнительные выплаты, премии, оплата определенных расходов. Моральное - присвоение звания "лучший работник", похвала, отметка в приказе и др.

2.9. Два подхода к оценке эффективности рекламного бизнеса

В теории и практике рекламного бизнеса едва ли можно назвать еще одну проблему, которая бы вызвала такие широкие споры и разночтения, как проблема оценки эффективности рекламного бизнеса.

В последнее время существуют два основополагающих подхода к этой проблеме. Часть менеджеров считает, что такую оценку следует давать на основе коммуникативной функции рекламы как ее самой главной специфической функции в рекламном менеджменте. В таком случае измерение эффективности рекламы можно осуществить, оценив степень того влияния, которое оказала реклама на потребителя, рассмотрев качественную и количественную стороны этого влияния.

При втором подходе менеджмента к оценке эффективности рекламной деятельности берется за основу рассмотрение рекламы в первую очередь как инструмента маркетинговой деятельности фирмы. Главная цель рекламы в рамках маркетинга — продавать

товар. Естественно, эффективность рекламной кампании в этом случае будет измеряться на основе осуществленных после нее продаж товара, т.е. будет оцениваться ее экономический, или торговый эффект.

В табл. 2 отражены оба аспекта определения рекламной эффективности и его методы.

Таблица 2

**Комплексная оценка эффективности рекламы
(рекламной кампании)**

№ п/п	Объект оценки	Методы измерения
1	Коммуникативная эффективность	1. Изучение отношения потребителей к товару 2. Тесты на запоминание 3. Психофизические методы 4. Метод обратной связи
2	Экономическая (торговая) эффективность	1. Прямое измерение 2. Эконометрический анализ 3. Метод контрольного эксперимента
Примечание – данные работы [10; 155]		

В обоих подходах по существу нет противоречий потому, что реклама включает в себя оба названных аспекта. Реклама прежде всего — инструмент коммуникации, но одновременно она является и частью деятельности маркетинга, поскольку способствует получению фирмой прибыли от широких продаж товаров.

2.10. Разработка рекламной стратегии

Исследования и практика рекламного бизнеса свидетельствуют о широкой популярности термина «стратегия», когда речь идет о рекламе или рекламной кампании. Нет ни одного большого производственного предприятия, которое не разрабатывало бы свою рекламную стратегию. Естественно, что такая рекламная стратегия будет отражением маркетинговой или общей организационной стратегии фирмы.

Однако стратегия в рекламном бизнесе имеет свои характерные особенности, связанные со спецификой самого объекта менеджмента. Если организация в качестве стратегических целей определяет производство и сбыт материализованных продуктов труда для получения прибыли, то стратегической целью рекламного менеджмента будет способствование такому сбыту.

Основными составляющими рекламной стратегии являются [16; 144]:

- 1)целевая аудитория;
- 2)предмет рекламы, концепция товара;
- 3)разработка каналов рекламных коммуникаций;
- 4)рекламное обращение.

Целевая аудитория представляет собой адресат рекламной коммуникации. Как правило, она мало отличается от целевого рынка в маркетинговой стратегии. В то же время управляющие рекламой не должны ограничивать круг своего воздействия только потребителями. Необходимо влиять и на тех, кто принимает покупательское решение о покупке.

При формировании рекламной стратегии управляющий должен не только четко представить, что является предметом рекламы, но и разработать его концепцию. Концепция рекламируемого товара, в данном случае, представляет собой простую формулировку того, как реклама представит товар целевой аудитории. Это один из сложнейших элементов рекламной стратегии, имеющий огромное влияние на все остальные ее элементы. Простая формулировка потребует ответов на многие вопросы. Прежде всего: как товар позиционируется на рынке? Каково его место в комплексе маркетинга? На какой стадии жизненного цикла находится товар? К какой группе товаров он относится? Каковы упаковка, качество, марка? И так далее.

Содержание рекламы излагается в форме рекламного обращения. Источником основных идей рекламного обращения является обобщение информации, получаемой от потребителей, продавцов, дилеров, экспертов, а также добытой у конкурентов.

Создание рекламного обращения – творческий процесс. Авторы рекламного обращения должны обладать развитым воображением, фантазией, литературными способностями, они должны уметь поставить себя на место потребителя и оценить, какое впечатление произведет на него реклама с точки зрения рациональной – по

смыслу, чувственной - по эмоциям, удовлетворения самолюбия или реализации общественных предпочтений. Исходный импульс для создания рекламного обращения задает рекламодатель. Как правило, он готовит задание на разработку текста рекламы, в котором ставятся ее задачи, излагается основное содержание, задается тон обращения и его основные аргументы [18; 122].

На основании задания творческие работники - специалисты по рекламе готовят ряд вариантов текста обращения.

2.11. Специфика деятельности менеджера в области рекламного бизнеса

Менеджмент в рекламном бизнесе служит достижению главной цели последнего: быстрой и выгодной продаже товаров. При этом одновременно решаются три задачи рекламы:

а) **аттрактивная** – привлечь внимание потенциальных потребителей к фирме или к ее товарам и услугам;

б) **доверительно-имиджевая** – вызвать положительное отношение к фирме или ее товарам, доверие к производственной организации;

в) **аргументационно-гарантийная** – доказать, привести убедительные аргументы и гарантии в пользу выбора потребителем именно этих товаров и услуг.

В решении всех этих задач важнейшая роль принадлежит менеджерскому корпусу всех трех участников рекламного процесса: фирмы-реklamодателя, рекламного агентства и средства размещения рекламы. Менеджер в рекламном бизнесе – это специалист по организации, координации и руководству рекламной кампанией на всех стадиях ее осуществления, обладающий хорошими профессиональными навыками и умениями самостоятельно принимать административные решения [10; 97].

Спецификой его деятельности в области рекламного бизнеса является возможная разносторонность его функций в зависимости от того, в какой из трех организаций (реklamодатель, рекламное агентство, рекламное средство) он работает. Менеджер по рекламе может выступать, с одной стороны, как продавец рекламных услуг, когда он рекламирует свое рекламное агентство или является сотрудником организации, предоставляющей средства размещения рекламы. С другой стороны, рекламный менеджер может выступать

покупателем, когда действует от имени производственной фирмы и нанимает рекламное агентство или отдельных специалистов для выполнения заказа на рекламу товаров его фирмы. Менеджеры, являющиеся штатными сотрудниками рекламного агентства, могут также выступать в роли покупателя, заказывая для своего клиента время. И место для публикации рекламных материалов.

Менеджер может быть и просто рекламным агентом, работающим независимо от рекламных организаций, выступая в качестве их посредника.

В идеале менеджер в рекламном бизнесе – это пользующийся авторитетом организатор, координатор деятельности профессионалов, т.е. творческого коллектива, создающего рекламу, и других сотрудников, участвующих в рекламном процессе [10; 98].

Одной из главных функций менеджера по рекламе является функция стимулирования, обеспечения роста молодых кадров, конкурентоспособности фирмы. Все это достигается в результате его умения воздействовать на деятельность индивидуальных людей через дифференцированные способы материального и морального поощрения.

2.12. Государственное регулирование рекламной деятельности в Казахстане

Все более активное развитие рынка рекламной продукции должно сопровождаться совершенствованием системы регулирования рекламной деятельности. Причем в широком смысле слова термин "регулирование" включает не только собственно внешнее регулирование рекламы, но и саморегулирование, контроль, другие вопросы управления рекламной деятельностью. Прежде всего необходимы знание и соблюдение участниками рекламного рынка регламентирующих рекламу нормативных документов.

Практически первым основательным документом, направленным на регулирование и координацию рекламной деятельности в мировом масштабе, стал Международный кодекс рекламной практики.

Впервые этот документ был принят в 1937 г. Международной торговой палатой (МТП) в Париже. Впоследствии он неоднократно пересматривался, уточнялся и дополнялся.

Основой государственного регулирования рекламной деятельности в Казахстане служат Конституция Республики Казахстан (РК), законы и подзаконные акты. Разумеется, центральное место в регулировании рекламной деятельности принадлежит Закону РК «О рекламе» [19; 3 - 12], целями которого являются обеспечение необходимых условий для производства, распространения, размещения и использования рекламы, защита от недобросовестной конкуренции в области рекламы, предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы.

Закон устанавливает следующие общие требования к рекламе:

– Реклама независимо от формы или используемого средства распространения, размещения должна быть достоверной, распознаваемой без специальных знаний или применения специальных средств непосредственно в момент ее представления.

– Реклама на территории Республики Казахстан, за исключением периодических печатных изданий, распространяется на государственном и русском языках, а также по усмотрению рекламодателя и на других языках.

При этом реклама на государственном языке на телевидении и радио должна распространяться равномерно в течение всего ежедневного ее выхода в эфир.

– Не допускается реклама товаров (работ, услуг), запрещенных к производству и реализации в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Если деятельность, осуществляемая рекламодателем, подлежит лицензированию, то при рекламе соответствующего товара (работ, услуг), а также при рекламе самого рекламодателя необходимо указывать номер лицензии и наименование органа, выдавшего лицензию, кроме рекламы на радио.

– Реклама не должна использоваться для пропаганды или агитации насильственного изменения конституционного строя, нарушения целостности Республики Казахстан, подрыва безопасности государства, разжигания социальной, расовой, национальной, религиозной, сословной и родовой розни, культа жестокости и насилия, порнографии, а также распространения сведений, составляющих государственные секреты Республики Казахстан и иные охраняемые законом тайны.

– Реклама не должна возбуждать панику в обществе, побуждать физических лиц к агрессии, а также к иному противоправному действию (бездействию).

В Законе отмечается, что основными целями государственного регулирования в области рекламы являются:

- 1) защита национальных интересов;
- 2) предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, а также рекламы, посягающей на общественные ценности и общепринятые нормы морали и нравственности;
- 3) защита от недобросовестной конкуренции.

Впервые в истории нашей страны в законодательном порядке устанавливается административная и уголовная ответственность за ненадлежащую рекламу.

Список литературы

1. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 191 с.
2. Маркетинг: Учебник / Под редакцией Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 208 с.
3. Годин А.М. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 212 с.
4. Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга: Учебное пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 224 с.
5. Что нужно знать о рекламе // Малый и средний бизнес Казахстана. – 2002. - №2. – С. 45 – 46.
6. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 264 с.
7. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
8. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
9. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
10. Семенов Б.Д. Рекламный менеджмент: Учебное пособие. – Минск: «Экоперспектива», 1999. – 270 с.

11. Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Киев: Издательский Дом «Вильямс», 1999. – 784 с.

12. Мамаева В.Ю., Литвинова Ю.И. Управление проведением рекламных кампаний // Вестник Омского университета: Серия «Мировая экономика и международный бизнес». – 2009. - №1. – С. 128 – 133.

13. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 180 с.

14. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 219 с.

15. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 703 с.

16. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга: Учебное пособие. – Харьков: Харьковская государственная академия технологии и организации питания, 1995. – 229 с.

17. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 256 с.

18. Абчук А.А. Азбука маркетинга. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.

19. О рекламе. Закон Республики Казахстан. – Алматы: ЮРИСТ, 2008. – 12 с.

Глава 3

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСОБЫЙ ТИП МЕНЕДЖМЕНТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ РАЗРАБОТКУ НЕСТАНДАРТНЫХ (СТРАТЕГИЧЕСКИХ) УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Эвристический и креативный менеджмент как реально существующие области знания

Проблемы организации процесса разработки решений в условиях инновационного развития лежат в предметных областях эвристического и креативного менеджмента. Одной из основных точек зрения в данной области, на которую принято опираться, является статья К. А. Кирсанова «Креативный и эвристический менеджмент», опубликованная в Российском экономическом журнале в 1995 г, № 11 [1; 78-83].

По мнению К.А. Кирсанова, при изучении проблем эвристического и креативного менеджмента следует обратить внимание на следующие основополагающие моменты:

1. И креативный, и эвристический менеджмент тесно связаны с менеджментом инновационным. В то же время нужно иметь в виду, что инновационный менеджмент оперирует с интеллектуальным продуктом как объектом целым и неделимым. В отличие от этого и креативный, и эвристический менеджмент рассматривают данный продукт как сложное структурное образование. Соответственно связанное с ним управление созданием новой системы знаний, умений и навыков должно быть определенным образом разделено на ряд составных элементов, каждый из которых подлежит исследованию и осмыслению в целях осуществления грамотных практических действий. Несколько проще можно сказать: инновационный менеджмент, с одной стороны, креативный и эвристический — с другой, имеют один и тот же объект рассмотрения, но изучают его в одном случае (инновационный) с внешней стороны, как готовый, в другом (креативный и эвристический менеджмент) — с внутренней, как проходящий процесс создания.

2. Далее необходимо разграничение креативного и эвристического менеджмента. Креативный (от английского «creative») — это буквально «творческий, созидательный». Он, в принципе, касается проблем управления коллективом, причем таких, которые относятся к не поддающимся четкой формализации предметным областям и подчиняются подвижным, «дрейфующим» критериям целеполагания. Отличие эвристического (от греческого *heuristic*, буквально «отыскиваю, открываю») менеджмента от креативного в том, что в его «ведении» управление личностью и ее самоуправление — при тех же условиях отсутствия априори существующей определенности, какие характеризуют и креативный менеджмент. Последний «работает» там, где создаваемый интеллектуальный Продукт не может быть однозначно приписан отдельной личности, а безусловно является результатом деятельности коллектива. Эвристический же менеджмент, напротив, связан с индивидуальным целеполаганием и управлением деятельностью личности как решающего участника сотворения интеллектуального продукта.

3. Заниматься проблемами креативного и эвристического менеджмента следует уже потому, что совершенно необходимо добиваться повышения качества управленческих решений и их интенсификации на всех уровнях — от общегосударственного до отдельного рабочего места. И нет никаких оснований откладывать эту трудную работу, как подчас полагают, «на потом»: дескать, не до того сейчас, нам бы как-нибудь страну из кризиса вытащить. На самом деле одна из существенных причин и самого кризиса, и того, что таким затяжным и мучительным оказался процесс выхода из него, как раз и состоит в недопустимо низком качестве управленческих решений, принимавшихся (и принимающихся) импульсивно, импровизационно, без сколько-нибудь серьезной проработки с позиций современного менеджмента.

В основном соглашаясь с основополагающими идеями К.А.Кирсанова, хотелось бы отметить, что из описания различий креативного и эвристического менеджмента все-таки недостаточно ясно, на каком основании ключевое различие лежит в области коллективной и индивидуальной деятельности, так как процессы создания чего-либо вполне могут носить индивидуальный характер (творчество художника, композитора, ученого). *Creatio*, сотворение, вполне может быть индивидуальным актом. Процесс поиска же

вполне может носить коллективный характер (поиск решения проблемы посредством мозгового штурма). В данном случае поиск нами понимается как открытие уже существующего явления.

Ниже нами делается попытка уточнить границы предметных областей креативного и эвристического менеджмента.

3.2. Уточнение границы предметных областей креативного и эвристического менеджмента

Чтобы уточнить границы предметных областей креативного и эвристического менеджмента, целесообразно начать с уточнения понятий инновационного менеджмента как области деятельности, включающей в себя вышеуказанные типы управления.

В работе [2; 6] даны следующие определения:

1. Источником инновационных идей служит наука — сфера человеческой деятельности, направленной на получение и систематизацию знаний о действительности. Это могут быть знания о законах развития человеческого общества, об экономике и экономических отношениях, о строении мира и т.д. Отдельные из этих знаний трансформируются в сознании тех или иных людей в новшества.

2. Новшество — это идея, которая после обработки может стать нововведением, или инновацией. Новшество становится инновацией после выхода на рынок в качестве товара, услуги или технологии.

3. Инновацией называется превращение результатов научно-технической деятельности, полученных людьми, как в прошлом, так и в настоящем, в новые товары, услуги и технологии. Причем эти товары, услуги и технологии используются для коммерческой реализации в целях получения прибыли. Поэтому инновации, как правило, используются в коммерческих организациях. Однако отдельные типы инноваций могут использоваться и в некоммерческих организациях, например, в школах или высших учебных заведениях. К таким инновациям можно отнести новые методики обучения.

4. Инновационный процесс — это процесс создания инноваций, их реализации и получения инновационного продукта, его продвижения на рынок и получения прибыли.

5. Инноватикой называется наука, изучающая закономерности, свойства и особенности инновационного процесса.

Научно-техническая и инновационная деятельность является необходимым условием развития инновационных процессов и управление этой областью является одной из задач инновационного менеджера. Научно-техническая деятельность связана с рождением, развитием, распространением и применением научно-технических знаний. Инновационная деятельность включает научно-техническую деятельность, организационную, финансовую и коммерческую, является важнейшей составляющей продвижения новшеств к потребителям. Это деятельность, направленная на реализацию накопленных научно-технических достижений с целью получения новых товаров (услуг) или товаров (услуг) с новыми качествами [3; 37].

В целостную систему инновационной деятельности входят такие компоненты, как наука, технология, экономика и образование. Отсюда следует, что инновационная деятельность включает в себя как минимум два взаимосвязанных процесса с промежуточными результатами: процесс управления исследованиями и разработками (создание новации) и процесс управления преобразованиями (создание инновации, т.е. внедрение новации) (рис. 1).

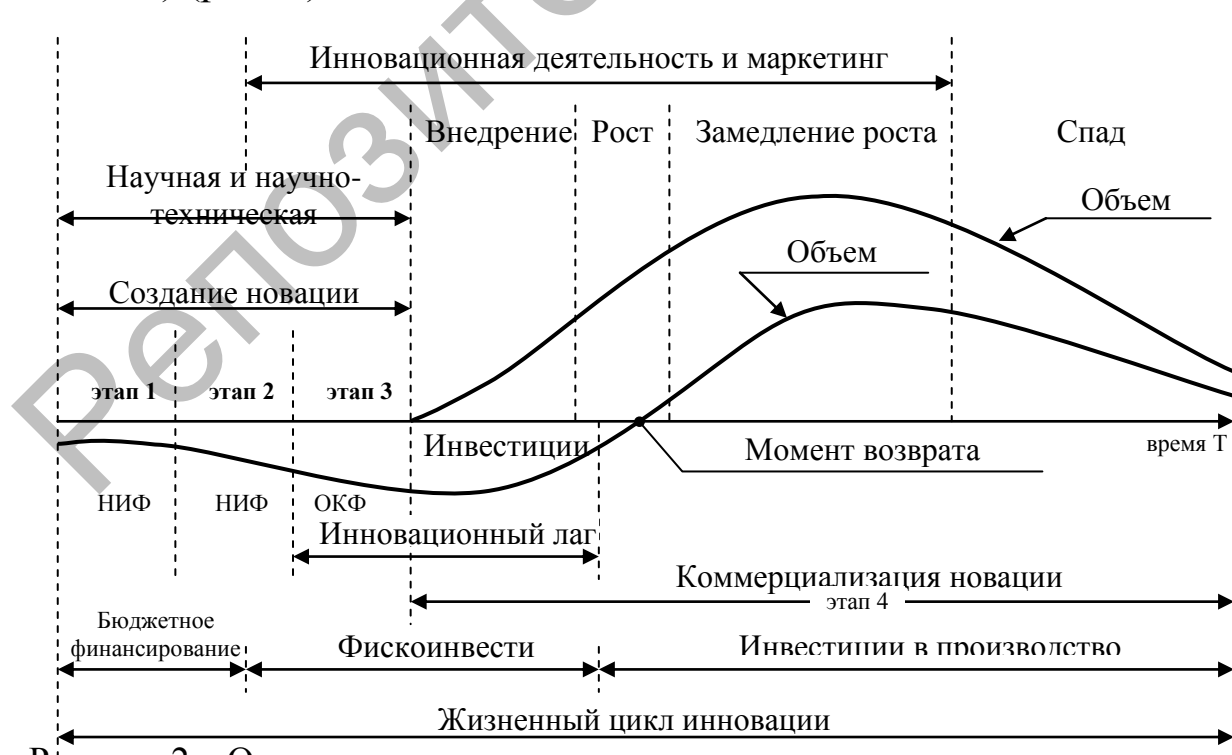


Рисунок 2 – Основные этапы инновационного процесса
(Примечание – данные работы [3; 35])

Преобразование – это изменение чего-либо. Подход к преобразованиям определяется множеством факторов (размер открытия на этапе создания новации, особенности социально-экономических систем, в которых предполагается осуществить преобразования). В условиях необходимости осуществления непрерывной инновационной деятельности в целях устойчивого развития наиболее подходящей нам представляется методология Kaizen (кайдзен) - японская концепция менеджмента постепенного, непрерывного (инкрементального) изменения (улучшения).

Являясь на самом деле философией жизни, кайдзен предполагает, что каждый аспект жизни заслуживает постоянного улучшения. Ключевые элементы кайдзен: качество, усилие, вовлечение всех сотрудников, готовность к изменениям и коммуникация.

На этапе создания новации, как видно из рис. 1, осуществляется процесс управления исследованиями и разработками. Возвращаясь к этимологии слов: эвристический (отыскиваю, открываю) и креативный - (творческий, созидательный), можно провести параллель соответствия эвристического менеджмента этапу научных исследований (фундаментальных и прикладных), а креативного менеджмента — этапу опытно-конструкторских разработок (см. табл.1), таким образом зафиксировав различие двух типов менеджмента.

Таблица 1

Различия креативного и эвристического менеджмента

Тип деятельности	Научная и научно-техническая	
Цель	Создание инновации	
Работы	Научные исследования	
	Фундаментальные	Прикладные
		Опытно-конструкторские работы
Финансирование	Бюджетное	
	Рисковые инвестиции	
Тип менеджмента	Эвристический (поисковый)	
	Креативный (созидающий)	
Примечание – данные работы [4; 6]		

На этапе научных исследований, в результате поиска, предполагается обнаружить некоторое новое теоретическое положение, которое предстоит воплотить на этапе опытно-конструкторских работ. Последовательная реализация

эвристического и креативного менеджмента имеет важную особенность. Если их поменять местами и в научных исследованиях применять методы креативного менеджмента, а в опытно-конструкторских работах - эвристические методы, то получится следующее: на этапе разработки теоретической идеи произойдет её создание (фантазия), а на этапе реализации вместо создания оригинального образца будет вестись поиск уже существующих аналоговых решений. В этом случае инновация, скорее всего, будет иметь изолированную природу (не применимую в конкретных условиях) и плохо влиять на результаты деятельности системы в целом.

Напротив, когда на этапе научных исследований организован творческий поиск направлений решения проблем, их обоснование, критическое осмысление опыта, анализ и пр., на этапе опытно-конструкторских работ происходит создание обоснованной оригинальной разработки, которая, вероятно, будет иметь не только практическую значимость, но и элементы новизны. Таким образом, эвристический менеджмент – по сути, процесс организации научного творчества (поиска), а креативный менеджмент — это процесс организации практического (технологического) творчества.

3.3. Выбор и использование инструментов управления деятельностью предприятий на основе идей Кайдзен

Японские компании различают радикальные формы изменения и Кайдзен – формы непрерывных улучшающих изменений, означающих буквально: изменить (kai), чтобы стать лучше (zen). Система японского менеджмента Кайдзен основан на идеях Деминга, Джурана, Фейгенбаума и их японских коллег Исикавы, Тагути и Сингу. В целом Кайдзен подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников), снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение и, в конечном итоге, повышение степени удовлетворенности потребителей. Охват системой Кайдзен такого широкого спектра видов деятельности связано с тем, что на родине Кайдзен считают: изменения должны быть всеохватывающими и все должно подвергаться постоянному

пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны и не могут быть масштабными. Другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы организации производства и обеспечивает наилучшее возможное качество [5; 48].

Исходя из этих фундаментальных положений, в Кайдзен сведены воедино различные аспекты философии менеджмента и теории, а также инструменты, которые были разработаны и использовались в Японии на протяжении многих лет. Иными словами, Кайдзен - это «зонтик», под которым укрылась большая часть этих «уникальных для Японии» практик, снискавших в последнее время мировую известность (всеобщий контроль качества (менеджмент качества); система производства «точно вовремя»; всеобщий уход за оборудованием; система «упорядочение рабочего места, работа малых групп»; система подачи предложений; устранение потерь и др.). На практике предприятия с учетом особенностей и направлений своего бизнеса могут выбрать тот или иной состав инструментов управления, находящихся под зонтиком Кайдзен. Такая возможность подчеркивает, что система Кайдзен – это не какой-то определенный метод или совокупность приемов, а концепция, которую трудно свести к исчерпывающему набору правил или инструкций. Выбор и использование инструментов управления деятельностью организаций на основе идей Кайдзен основаны на здравом смысле, самодисциплине, порядке и экономии. Такой подход во многом совпадает с современной позицией технологий организации собственной деятельности человека во времени. Так, здравый смысл включает в себя опору на реальность; самодисциплина выражена в нормах и расписаниях; порядок представляет собой процесс деятельности, подвергнутый реинжинирингу и упорядочению; экономия находит отражение в устранении потерь времени.

Автор легендарных книг «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» и «Гемба Кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества» Масааки Имаи приводит к мысли о том, что основные системы Кайдзен, которые нужны для достижения целей: всеобщий контроль качества (всеобщий менеджмент на основе качества); система производства «точно вовремя»

(производственная система Toyota); всеобщий уход за оборудованием; развертывание политики; система подачи предложений и работа малых групп [5; 49].

Применение Кайдзен в компании – начало эпохи формирования определенной корпоративной культуры сотрудников, требующей работы во благо всего коллектива. Оно связано с тем, что при использовании принципов постоянного улучшения происходит переориентация работы сотрудников от результата к процессу, поскольку Кайдзен – это процессный менеджмент. Сотрудники должны прилагать усилия для того, чтобы совершенствовать отдельные процессы в рамках всей цепочки, постоянно искать любые мелочи, которые внутри зоны их ответственности мешают оперативно и качественно выполнять работу и приводят к лишним затратам. Причем, вести поиск следует самим, без напоминаний начальства, быть готовыми взять на себя дополнительный труд, если это нужно для усовершенствования процесса.

Кайдзен наилучшим образом реализуется в ситуациях, способствующих постепенному, инкрементальному долгосрочному изменению в коллективных культурах. В индивидуалистических культурах, больше ориентированных на краткосрочный успех, часто успешными являются такие концепции, как Business Process Reengineering (BPR, реорганизация бизнес процессов).

Если сравнивать Кайдзен с методом BPR, становится ясно, что философия Кайдзен больше ориентирована на людей, имеет эволюционный характер во внедрении, однако требует долгосрочной дисциплины и обеспечивает небольшую динамику изменений. Подход «реорганизация бизнес-процессов» сложнее, ориентирован на технологии, подразумевает радикальные изменения и требует значительных управленческих навыков в области осуществления перемен.

Казахстанская действительность больше тяготеет к Кайдзен, нежели к BPR. Между тем в доступных источниках информации Казахстана практически нет информации о результатах использования отечественными предприятиями системы Кайдзен.

3.4. Теория эвристического менеджмента как составная часть теории творчества

Теория эвристического (как и креативного) менеджмента является составной частью теории творчества. Последняя в зависимости от области использования имеет много разновидностей (теория научно-технического творчества, теория художественного творчества).

Творчеством можно назвать способность генерировать новые идеи, искать неординарные решения разнообразных проблем [6; 84].

Высокий уровень развития творческих способностей просто необходим [6; 85]:

- 1) предпринимателю, владельцу небольшой фирмы;
- 2) иллюстратору, фотографу, дизайнеру при работе с графикой;
- 3) изобретателю, новатору, творцу;
- 4) хозяину картинной галереи либо художественного салона;
- 5) работникам радио, телевидения, кабельного ТВ;
- 6) артистам драматических и эстрадных театров;
- 7) певцам, инструменталистам, композиторам;
- 8) архитекторам, дизайнерам;
- 9) модельерам, визажистам, парикмахерам;
- 10) дизайнерам игр и игрушек, иллюстраторам детских книг.

Творческий интеллект, называемый многими специалистами творческим мышлением, оригинальностью, изобретательностью, выступает основой для любых новых идей, которые могут вдруг появиться у вас в голове. Творчество стало до такой степени неотъемлемой частью нашей жизни, что мы порой не замечаем, как пускаем в ход свои творческие способности. Предкам человека приходилось быть очень изобретательными, когда они кочевали в поисках пищи: в любой момент они могли столкнуться и с опасностью, и с неблагоприятной для племени ситуацией. Творческий интеллект является основой для каждого изобретения и инновационных технологий.

Применительно к инновационному менеджменту теория научно-технического творчества включает в себя научно-эвристический и креативно-технологический блоки.

Область применения: исходя из логики расположения эвристического менеджмента в структуре инновационного, областью

применения является организация научно-исследовательской деятельности в составе различных государственных и частных институтов.

Ключевые элементы эвристического менеджмента: информация, интеллектуальный творческий труд, капитал, цель.

Условия реализации эвристического менеджмента: интеллектуальный потенциал личности/коллектива, атмосфера творческого поиска решения, наличие экспертов для оценки решения, методология научного исследования, социально ориентированная рыночная экономика.

Задачи эвристического менеджмента [4; 6]:

1. Формирование и реализация творческого потенциала личности/группы (ЛПР) на основе применения методологии научного творчества.

2. Ориентирование ЛПР на решение комплексных социально-экономических проблем за счет расширения кругозора и глубины анализа проблем.

3. Оценка творческого научного потенциала личности и группы.

4. Создание условий для творчества в научно-технической сфере.

5. Формирование экспертных сообществ, временных творческих коллективов и закрепление в научно-технической сфере перспективных специалистов.

6. Реализация комплекса менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) в научно-технической сфере социально ориентированной рыночной экономики.

3.5. Основные методы эвристического менеджмента

Они исходят из методологии научного творчества: контекстный социально-экономический анализ, дедукция, индукция, абстракция, наблюдение, коллективное обсуждение.

Методология — это учение о методах науки. Американские экономисты К. Макконнелл и С. Брю, авторы популярного учебника «Экономикс: Принципы, проблемы и политика», приводят основы методологии исследователей: экономисты формулируют экономические принципы, которые полезны при разработке политики, ставящей своей целью решение экономических проблем. Используемые экономистами методы изображены на рис. 2.

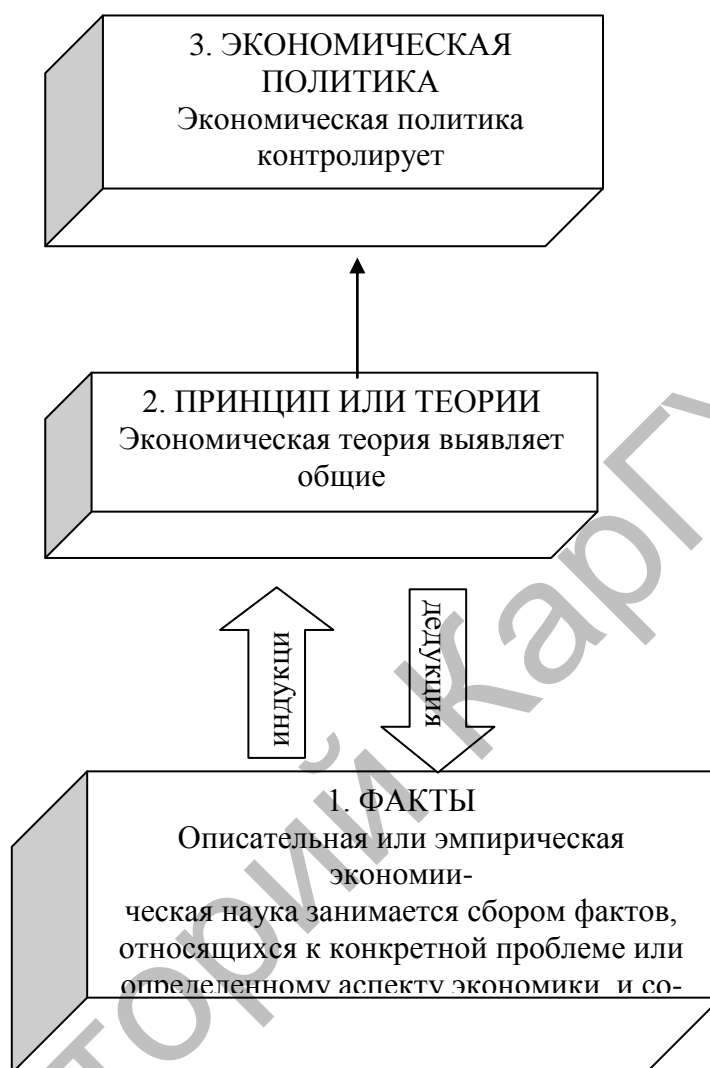


Рисунок 2 – Связь между фактами, принципами и политикой в экономике

(Примечание – данные работы [7; 20])

Сначала экономист выявляет и собирает факты, которые относятся к рассмотрению конкретной экономической проблемы. Эту задачу иногда называют «описательной, или эмпирической, экономической наукой» (блок 1). Экономист устанавливает также экономические принципы, то есть выводит обобщения относительно реального поведения индивидов и институтов. Выведение принципов из фактов называется экономической теорией или «экономическим анализом» (блок 2).

Наконец, общее представление об экономическом поведении, которое формируется на основе экономических принципов, может затем быть использовано для выработки политики, то есть мер или решений, обеспечивающих исправление или устранение

рассматриваемой проблемы. Этот последний процесс иногда называют «прикладной экономической наукой» или экономической политикой (блок 3).

Как показано на рис. 2, при изучении экономического поведения экономисты могут продвигаться как от теории к фактам, так и от фактов к теории. В более строгом изложении это означает, что экономисты применяют и дедуктивный, и индуктивный методы.

Индукция, как известно, предусматривает выведение принципов, теорий из фактов, от частного к общему. Дедуктивный, или гипотетический, метод, напротив, подразумевает объяснение отдельных фактов исходя из теоретических представлений. Экономисты, решая свои задачи, часто начинают с теории, а затем проверяют или отвергают ее, обратившись к фактам.

Обычно, приступая к изучению любой проблемы, экономисты должны применять индуктивный метод, собирая, систематизируя и обобщая факты. Используя дедуктивный метод, необходимо выдвигать гипотезы, сопоставлять их с фактами и принимать их как теоретические положения или отвергать, как не согласующиеся с фактами. Полученные таким образом обобщения могут быть полезны для обоснования принятия решений, связанных с деятельностью предприятия (рис.3).

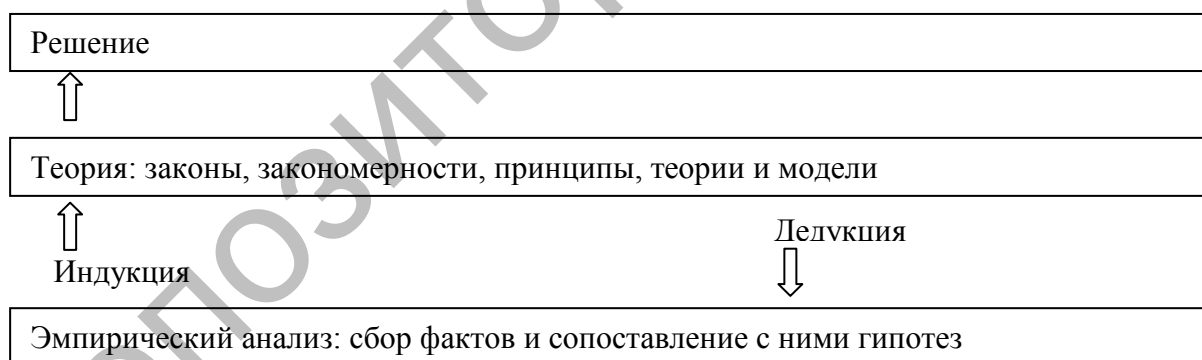


Рисунок 3 – Связь между фактами, теорией и решениями в экономическом анализе

(Примечание – данные работы [8; 9])

Известно, что экономист выявляет и собирает факты, которые относятся к рассмотрению конкретной проблемы, — это называют описательной, или эмпирической, или дискрептивной наукой; кроме того, экономист устанавливает явления, закономерности их протекания, т.е. обобщает реальное поведение индивидов и других субъектов экономики. Выведение закономерностей из фактов и

называется экономическим анализом. Но в процессе изучения экономического поведения экономисты могут продвигаться не только от фактов к теории, но и от теории к фактам, что тоже является задачей экономического анализа.

Экономический анализ подразделяется на финансово-экономический, социально-экономический, экономико-статистический, экономико-экологический, маркетинговый, сравнительный, факторный, диагностический и маржинальный (табл.2).

Результаты экономического анализа могут быть восприняты и использованы в качестве обоснования решений, связанных с хозяйственной деятельностью, если они опираются на научный метод.

Научный метод, по мнению большинства ученых, является фундаментальной процедурой научного исследования и состоит из трех основных этапов [8; 11]:

1) наблюдение, при котором выполняют сбор и анализ информации по проблеме и ситуации. Например, если рассматривается потребность в запасах, аналитик должен оценивать, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса;

2) формулирование гипотезы. Формулируя гипотезу, аналитик выявляет имеющиеся варианты действий и их последствия. Цель — установление взаимосвязи между элементами системы, или компонентами проблемы. Если наблюдение показывает, что запасы будут недостаточными, когда спрос в течение месяца возрастет на 10%, можно принять гипотезу, согласно которой увеличение запасов решит проблему;

3) верификация, т.е. подтверждение достоверности гипотезы, осуществляется путем наблюдения за результатами принятого решения.

Таблица 2

Виды экономического анализа

Вид анализа	Назначение
Финансово-экономический	В основе анализа финансовые результаты деятельности предприятия: выполнение финансового плана, эффективность использования собственного и заемного капитала, выявление резервов увеличения суммы прибыли, роста рентабельности, улучшение финансового состояния и платежеспособности предприятия
Аудиторский (бухгалтерский)	Проводится аудиторами или аудиторскими фирмами с целью оценки и прогнозирования финансового состояния и финансовой устойчивости объекта хозяйствования

Продолжение таблицы 2

Технико-экономический	Изучает взаимодействие технических и экономических процессов и их влияние на экономические результаты деятельности предприятия
Социально-экономический	Изучает взаимосвязь социальных и экономических процессов, их влияние друг на друга и на экономические результаты хозяйственной деятельности
Экономико-статистический	Применяется при изучении массовых явлений на разных уровнях управления
Экономико-экологический	Исследует взаимодействие экологических и экономических процессов, связанных с сохранением и улучшением окружающей среды и затратами на экологию
Маркетинговый	Применяется для изучения рынков в сырья и сбыта готовой продукции, ее конкурентоспособности, спроса и предложения, коммерческого риска, формирования ценовой политики, разработки тактики и стратегии маркетинговой деятельности
Сравнительный	Ограничивается сравнением отчетных показателей хозяйственной деятельности с показателями плана текущего года, данными прошлых лет, передовых предприятий
Факторный	Направлен на выявление степени влияния факторов на прирост и уровень результативных показателей
Диагностический (экспресс-анализ)	Представляет собой способ установления характера нарушений нормального хода экономических процессов на основе типичных признаков, характерных только для данного нарушения. К примеру, если темпы роста валовой продукции опережают темпы роста товарной продукции, то это свидетельствует о росте остатков незавершенного производства
Маржинальный	Оценивает эффективность управленческих решений в бизнесе на основании причинно-следственной взаимосвязи объема продаж, себестоимости и прибыли и деления затрат на постоянные и переменные
Примечание – данные работы [9; 15-16]	

Все виды познания экономических явлений связаны с абстракцией. Без нее невозможно проникнуть в глубинную сущность явления. Обычно к абстрактно-логическому методу исследования прибегают для изучения сущности явлений в том случае, когда невозможно применение эксперимента.

Суть абстрактно-логического метода заключается в мысленном отрыве изучаемого явления от воздействующих на него отношений, в расчленении его на составные части, их вычлениении с выявлением качественных особенностей, в мысленном нахождении первоисточника сущности с раскрытием закономерностей ее развития, в синтетическом восхождении от отвлеченного первоисточника сущности к сложной и многосторонней конкретной форме явления. В качестве результатов абстрактно-логического метода выступают различные категории и понятия, раскрывающие сущность сложного явления, процесса.

В заключение, обобщая вышесказанное, хотелось бы отметить, что современная наука уже подошла к осознанию того, что творчество — это интегральное понятие о разнородных и нередко противоречивых процессах, и нужно уметь в этом запутанном конгломерате выделять именно ту структурную составляющую, которая в данных условиях требуется. Иначе не реализуется важнейшее положение менеджмента: для него объект управления всегда должен быть конкретизирован, грамотно и четко очерчен и представлен в ясных и однозначных терминах. После долгого латентного периода креативный менеджмент и эвристический менеджмент в настоящее время, при всех трудностях становления, уже заявили о себе как реально существующие области знания. Более того, они становятся твердо признанными. Весьма ярким свидетельством такого признания обычно служит введение соответствующей дисциплины в учебный процесс.

Определение сущности эвристического менеджмента как особого типа менеджмента, обеспечивающего разработку нестандартных (стратегических) управленческих решений, позволяет внести ясность в существующую терминологическую неопределенность, а также обосновать целесообразность внедрения дисциплины «Эвристический менеджмент» в учебные программы подготовки магистров по направлениям «Менеджмент» и «Государственное и местное управление».

Список литературы

1. Кирсанов К.А. Креативный и эвристический менеджмент // Российский экономический журнал. – 1995. - №11. – С.78-83.
2. Кузнецов Б.Т., Кузнецов А.Б. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 367 с.
3. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. – 416 с.
4. Гончарова С.Ж., Антонов С.А. Эвристический менеджмент: концепция и учебная дисциплина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №2. – С.3-7.
5. Кембаев Б.А. Основные элементы системы Кайдзен // Менеджмент качества. – 2008. - №3. – С.48-49.
6. Кинякина О.Н. и др. Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив-тренинг по развитию суперспособностей. – М.: Эксмо, 2012. – 848с.
7. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. В 2-х томах. Том 1. – М.: Республика, 1992. – 399с.
8. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 366 с.
9. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 360 с.

Глава 4

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

4.1. Сущность и предмет технологического менеджмента

При рассмотрении основных положений управления предприятием менеджмент может быть классифицирован по двум основным признакам (критериям): уровням управления и функциональным областям управленческой деятельности (видам менеджмента).

Общая схема видов и уровней менеджмента предприятия и их взаимосвязи приведены на рисунке 1.

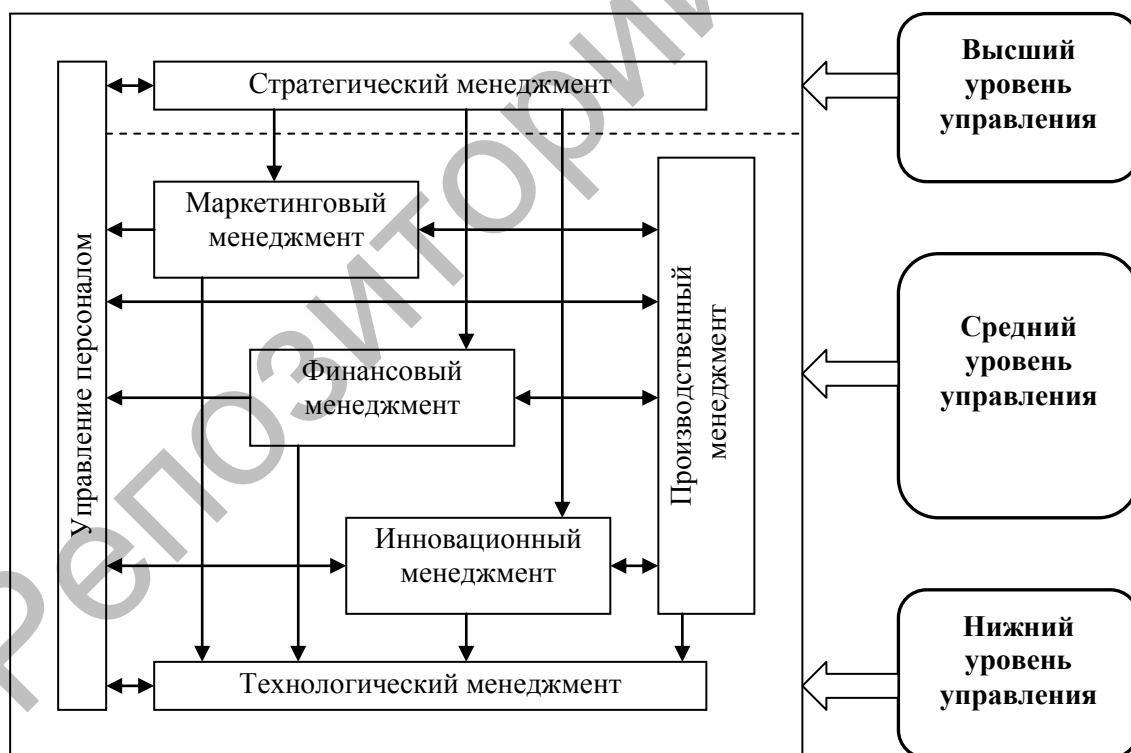


Рисунок 1 - Виды и уровни менеджмента предприятия (по данным работы [1; 18])

Как видно из рисунка 1, составной частью производственного менеджмента является технологический менеджмент как вид стратегического управления технологическим развитием. Значит, предметом технологического менеджмента является технологическое развитие.

Технологическое развитие, основанное на принципах предельной полезности факторов роста и инновационной направленности экономики, является эффективным сочетанием технологий, экономической целесообразности, социальной ценности и энергии предпринимательства. Каждое звено в цепи технологического развития имеет свое содержание и свои закономерности. Поэтому технологическое развитие - это система мероприятий, в том числе финансовых, инвестиционных, организационных, технико-технологических, коммерческих.

Технологическое развитие в своей основе представляет собой качественное преобразование технологий как экономических объектов. Концепция технологического развития приводит к теории поколений техники и технологии, развивающихся и в рамках традиционной, и в рамках новой технологической парадигмы.

4.2. Технология как фактор устойчивого экономического развития

В состав технологии как четвертого фактора устойчивого экономического развития (кроме технологии, к факторам относят человеческий капитал, природные ресурсы, капитал) включают науку, инженерное искусство, менеджмент, предпринимательство (рис. 2).

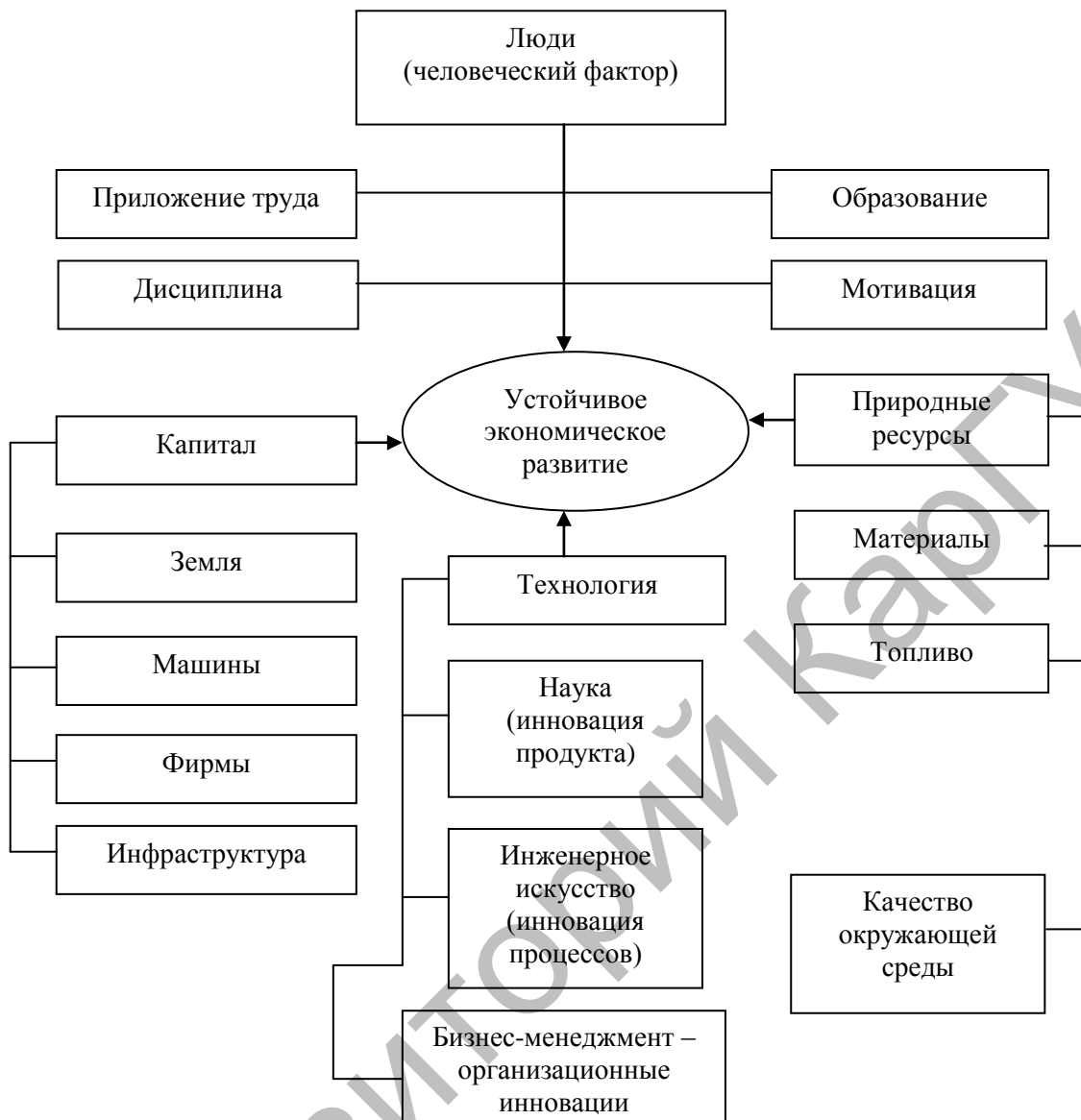


Рисунок 2 – Факторы устойчивого экономического развития (данные работы [2; 7])

Основным свойством технологии является его постоянная подвижность. Это, по сути, непрерывный процесс научно-инженерной деятельности, непрерывный поток изобретений и технологических изменений, приводящий к росту производительности труда. В целом деятельность, направленная на технический прогресс с целью повышения производительности труда, называем инновационной деятельностью. Основным мотивом этой деятельности является то, что рост производительности труда при всех прочих равных условиях, приводит к снижению затрат на единицу продукции, что

непрерывно обеспечивает дополнительные доходы, покрывая первоначальные расходы на НИОКР. Это и является формулой эффективности индустриально-инновационного развития экономики.

Большие технологические системы развиваются по двум направлениям: модернизация и эволюция базовых технологий; революционное, скачкообразное технологическое развитие. В процессе совершенствования технологий, их перехода в стадию зрелости и по мере насыщения рынка эволюционное технологическое развитие в сложившихся рамках делается неэффективным, снижаются прибыль и объем продаж. В недрах сложившегося технологического уклада возникают прорывы принципиально новых технологий, что закладывает основу новых производств и новых отраслей [3; 10].

Новая парадигма научно-технологического развития в наиболее развитых странах мира сформировалась благодаря исследованиям Н.Кондратьева, Й.Шумпетера, Я. Ван Дейна, Г. Менша, А. Кляйнкнехта, Х. Фримена, А. Пригожина, Ю. Яковца и др. Так, Н.Д. Кондратьев разработал всемирно известную теорию длинных волн или больших циклов конъюнктуры. Идеи и гипотезы Н. Кондратьева о кластерах были развиты Й. Шумпетером и положены в основу концепции неравномерности инновационной активности, которая, в свою очередь, получила дальнейшее развитие в исследованиях Г. Менша и А. Кляйнкнехта. Х. Фримен ввел категории новой технологической системы и технологической революции. В работах Ю. Яковца выделены циклы и фазы развития техники, дана периодизация научно-технических революций. Детальную типологию инноваций впервые представил Я. Ван Дейн, их обширную классификацию разработал А. Пригожин.

Опыт развитых стран показывает, что особенность реализации инновационной политики в отличие от научно-технической заключается прежде всего в объеме ресурсов, которые необходимо направлять на эти цели. Если в среднем затраты на фундаментальные исследования принять за единицу, то затраты на прикладные НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) превышают их в 10 раз. Реализация же инновационной политики (освоение в промышленности новейших технологий, выпуск инновационной продукции и завоевание рынков сбыта) требует вложений в 100-1000 раз больших.

Как замечают эксперты, современное научно-техническое развитие и производство инновационной продукции в мире связаны всего с 50 макротехнологиями, обладающими потенциальными рынками сбыта мирового масштаба. Каждая такая технология представляет совокупность знаний, сотни конкретных технологий и производственных возможностей для выпуска продукции и услуг. Среди макротехнологий, определяющих будущее мировой экономики, находятся биотехнологии (биотехника, генотерапия), авиационно-космические технологии, информационно-коммуникационные и нанотехнологии (создание новых материалов с заранее заданными свойствами), энергетические и термоядерные технологии, нетрадиционная энергетика и др. [4; 105].

Доля Республики Казахстан на мировом рынке высоких технологий пока не превышает 1%. Тем не менее в последние годы в нашей стране наблюдаются принципиально новые положительные тенденции, которые могут быть определяющими при развитии национальной инновационной экономики. Речь идет о том, что приоритеты республики начали отходить от прежних «сырьевых» ориентиров к «высокотехнологичным». Поскольку Казахстан практически исчерпал потенциал существующей модели роста с опорой на сырьевые ресурсы, акцент сместился в сторону стимулирования спроса на инновации.

Вообще инновационная модель – магистральное направление социально-экономического развития во всем мире. Поэтому в Стратегии «Казахстан-2050» она определена приоритетом и нашего развития: «Необходим сценарий развития перспективных технологических направлений. В результате доля несырьевого экспорта должна увеличиться в два раза к 2015 году и в три раза к 2040 году. Что для этого нужно сделать?

– К 2050 году Казахстан должен полностью обновить свои производственные активы в соответствии с самыми новейшими технологическими стандартами.

В самых конкурентоспособных отраслях нам нужно активно разрабатывать стратегии формирования новых рыночных ниш для отечественных производителей. Это позволит избежать потенциально деструктивных эффектов деиндустриализации, особенно с учетом перспективы вступления в ВТО. Отечественные товары должны стать конкурентоспособными. С 1 января 2012 года начался практический этап создания Единого экономического

пространства с участием Казахстана, России и Беларуси. Это огромный рынок, с суммарным ВВП в 2 триллиона долларов США, объединяющий 170 миллионов потребителей, должен научить наш бизнес конкурировать. При этом, в этом экономически-интеграционном процессе Казахстан не потеряет ни части своего политического суверенитета.

– Мы должны развивать новые производства с упором на расширение несырьевого сектора, ориентированного на экспорт.

– Мы должны сфокусировать Госпрограмму по форсированному индустриально-инновационному развитию на импорт промышленных мощностей и обмен технологиями. Для этого нам нужна подпрограмма по созданию и развитию совместных международных компаний и выгодных для страны партнерств.

– К 2030 году Казахстан должен расширить свою нишу на мировом рынке космических услуг и довести до логического завершения ряд начатых проектов. Я имею в виду сборочно-испытательной комплекс космических аппаратов в Астане, космическую систему дистанционного зондирования, национальную систему космического мониторинга и наземной инфраструктуры, систему высокоточной спутниковой навигации.

– Нужно продолжить развитие двух ведущих инновационных кластеров - Назарбаев Университета и Парка инновационных технологий. Нам нужно ускоренно переходить к низкоуглеродной экономике» [5; 11].

4.3. Приоритетные направления поддержки инновационной деятельности

Как показывает мировая практика, есть три основные направления поддержки инновационной деятельности [6; 3]:

1. Развитие науки и образования с целью наращивания человеческого потенциала.

В сфере образования креативности мышления можно добиться путем существенной перестройки учебных программ на всех стадиях обучения. В вузах целесообразно вводить специальные программы обучения инновационному предпринимательству с тем, чтобы сформировать у выпускников навыки создания собственных инновационных предприятий и коммерциализации инновационных

идей. Вузы должны основательно готовить своих специалистов по вопросам патентования, лицензирования, работы на фондовом рынке, маркетинговой деятельности.

Кроме того, основным «генератором духа» инновационности может стать научная и университетская интеллигенция. Сейчас принимаются меры по их поддержке.

2. Совершенствование условий инновационного предпринимательства.

За последние годы в республике приняты законодательные акты, призванные усилить правовые основы и стимулы к активизации инновационной деятельности. Однако до сих пор действующее законодательство в области создания, правовой охраны и использования объектов промышленной собственности не устанавливает достаточных материальных выгод изобретателям данных объектов, что сказывается на их заинтересованности в создании таких разработок. Напрашивается необходимость внесения поправок в Гражданский кодекс, Патентный закон и другие правовые нормы с тем, чтобы автор идей и разработок имел достаточную выгоду и стимулы для активного занятия инновационной деятельностью.

3. Улучшение финансирования инновационных проектов.

В стране хорошую перспективу роста имеют венчурные инвестиции, если применить к ним специальный налоговый режим, предусматривающий определенные льготы. Недостаточно разработана правовая основа системы рисков в финансировании инновационных проектов, а природа инновационного финансирования, как известно, высокорисковая. Более детальной правовой проработки требует формирование договорных образований типа консорциумов и кластеров.

В настоящее время безальтернативными для Казахстана являются три ключевых взаимосвязанных решения. Во-первых, всемерная поддержка нынешней индустрии, которая сегодня приносит стране реальный доход. Во-вторых, диверсификация и непрерывное обновление отечественной экономики. В-третьих, последовательное формирование нового инновационного задела как следующего шага в индустриальном развитии Казахстана. В этом, по мнению Президента РК Н.А. Назарбаева, заключается триединая задача развития отечественной экономики на ближайшие десятилетия.

Ключевым инструментом реализации этой задачи должен стать кластерный подход. Сегодня во многих передовых странах началось активное формирование кластеров нового поколения — инновационных. Основными драйверами роста становятся не промышленные предприятия, а центры инноваций и знаний — университеты, технологические и инженерные организации. Тем самым создается «тройная спираль» взаимосвязи бизнеса, университетов и государства [7; 8].

Ставится задача сформировать такую «тройную спираль» и в Казахстане. Поскольку традиционная административная система плохо справляется с этой задачей, требуется новое организационное оформление кластерного развития. Прежде всего, необходимо осуществить выбор перспективной модели кластерного развития и запустить кластеры нового поколения. Именно кластеры нового типа (нового поколения), ибо предпринятые в республике до этого подходы к формированию кластеров в различных секторах экономики не дали желаемых результатов. Они были оторваны от носителей инновационных идей и научно-технических разработок. Поэтому нужно создать кластеры нового (инновационного) типа. Среди них — материаловедение, туризм и отдых, пищевая промышленность и биотехнологии, альтернативная энергетика, технологии добычи нефти и газа, науки о жизни, перспективные компьютерные технологии и дизайн, логистика.

Системообразующим, своего рода «мозговым центром» таких кластеров могут стать НИИ и вузы: они должны генерировать идеи и технологии, готовить кадры, обеспечивать инновационную активность входящих в кластер предприятий и организаций. В этой связи следует продолжить развитие двух ведущих инновационных кластеров - Назарбаев Университета и Парка инновационных технологий. Оба эти кластера развиваются динамично. Мощный импульс кластерному развитию должна дать также предстоящая выставка «ЭКСПО-2017» в Астане. В рамках подготовки к ней надо сформировать на основе кластерного подхода перспективную модель развития альтернативной энергетики. По каждому национальному кластеру нужно разработать детальные «Дорожные карты».

В формировании инновационных кластеров должна быть задействована наука. А в реализации казахстанского научного потенциала ключевую роль могут сыграть вузы. Если в 2010 г. они

выполняли 33 % от всего количества научно-технических программ, то сегодня одобрены 67 % проектов вузов [8; 2].

Предполагается продолжить в дальнейшем создание в отечественных вузах прикладных и научно-исследовательских подразделений. В рамках инновационных кластеров будут сформированы научные центры в сфере геологии, медицины, 3D-принтинга, металлургии, энергосберегающих и строительных технологий, композитных материалов. В Назарбаев Университете уже реализуется на практике «тройная генетическая спираль» - бизнес, наука и государство. Реализован механизм, когда совместные заявки ученых проходят международную оценку, получают одобрение Научного совета и направляются на финансирование. Также созданы бизнес-инкубатор, офис коммерциализации, опытно-экспериментальный цех.

По примеру Назарбаев Университета Правительству совместно с инвесторами необходимо проработать вопрос создания исследовательского университета мирового уровня в сфере сельского хозяйства. Базой для него может стать Казахский агротехнический университет имени С. Сейфуллина. Он должен объединить 3 компонента: вуз, территориальные НИИ и опытные хозяйства. Аналогичным образом предполагается создавать и другие научно-образовательные кластеры – энергетический на базе Алматинского университета энергетики и связи; химический – на базе Казахстанско-Британского университета.

Список литературы

1. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
2. Кубаев К.Е., Байшоланова К.С. Инновационный бизнес: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2011. – 356 с.
3. Каренов Р.С., Каренов А.Р. Менеджмент технологий: Учебное пособие. – Астана: Издательство КазУЭФМТ, 2009. – 363 с.
4. Корнилов С.С. Рынок технологий в России и за рубежом. – 2010. - №1(75). – С.105-116.
5. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»:

новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - №1. – С.2-23.

6. Выстроить эффективную систему высоких технологий // «Казахстанская правда», 21 мая 2013 года, С.3.

7. Тусупбекова Л., Турежанова М. Важный импульс развития – трансферт технологий // «Казахстанская правда», 23 мая 2013 года, С.1-2.

8. Алибекова Р., Полонская Ю. К технологическому обновлению отечественной экономики // «Казахстанская правда», 28 декабря 2012 года, С.8-9.

Репозиторий КАРГУ

СОДЕРЖАНИЕ И ГЛАВНАЯ ИДЕЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Сущность программно-целевого метода

К основным методам государственного регулирования относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой [1; 16].

В плановой экономике бывшего Советского Союза балансовый метод использовался для определения народнохозяйственных пропорций, увязки отдельных частей государственного плана в целое. В условиях рыночной экономики акцент смещается с системы технико-экономических норм и нормативов на обоснование экономических, социальных, экологических нормативов и др.

Нормативный метод используется для выявления потребностей и возможных ресурсов при разработке различных балансов, определении норматива оборотных средств, норм амортизационных отчислений и др. Метод предполагает нахождение соотношения между различными параметрами, при которых может быть обеспечен оптимальный масштаб прогнозируемых процессов.

Программно-целевой метод может использоваться при решении конкретной проблемы, которая характеризуется значимостью, невозможностью решения ее другими методами, образуется на стыке отраслей, что требует специального подхода. Для применения программно-целевого метода важно обоснование выбора проблем. В широком смысле программно-целевой метод представляет собой развитие и углубление комплексного подхода решения проблем.

Начиная со второй половины XX в. программно-целевая методология неуклонно проникает во все новые области деятельности людей, находит отражение в мировых процессах.

Для полного представления о сущности и содержании программно-целевого метода важно рассмотреть основные его черты [1; 17-18]:

1. Целеобоснование. Углубленная проработка целей, выделение целевой стадии программирования находят конкретное проявление в следующих чертах, свойственных программно-целевому методу:

- формирование отдельных целей и их систем на основе анализа политических, экономических, социальных, экологических составляющих проблемы с учетом их текущего состояния;
- структуризация целей;
- учет экономических и правовых ограничений;
- сочетание количественного и качественного подходов при формулировании целей и задач;
- ранжирование целей по значимости в процессе целеустановления.

2. Формирование функциональной системы действий перед установлением совокупности программных мероприятий, направленных на достижение цели. Разделение системы целереализующих действий на функциональные (содержание намеченных мер) и адресные (исполнители программных мероприятий) носит принципиальный характер и имеет прямое отражение в структуре целевых программ.

3. Принцип целевого распределения – определение требуемых ресурсов и затрат в строгом соответствии с целями. Первичное распределение ресурсов проводится по целям, вместо распространенного в управлении распределения ресурсов по исполнителям, т.е. определение потребных ресурсов и затрат в строгом соответствии с целями.

Будучи эффективным способом решения самых разнообразных проблем, программно-целевой метод лишен в то же время универсальности в том смысле, что операции, процедуры, алгоритмы практического воплощения этого метода не могут быть сформулированы таким образом, чтобы распространяться на любую проблему. Иначе говоря, программно-целевой метод воплощает общую методологию управления решением проблем, отражает методические подходы и содержит рекомендации достаточно общего характера.

5.2. Целевые программы

Основным инструментом программно-целевого подхода являются целевые программы (ЦП).

Целевая программа – плановый комплекс научно-технических, экономических и организационных мероприятий, объединенных одной генеральной (главной) целью, охватывающих ряд стадий процесса «исследование – производство», взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям и осуществляемых под единым менеджментом.

Целевая программа включает типовые структурные элементы [2; 86]:

- цели и задачи (подцели);
- функционально-исполнительскую структуру (комплекс исследований и разработок, работы по подготовке и переподготовке персонала, импорту и экспорту лицензий, внедрению, освоению и продаже инноваций с указанием исполнителей);
- технико-экономическое и ресурсное обоснование (показатели затрат, сроков и эффекта);
- организационно-экономическую структуру (права и ответственность заказчика, исполнителей, порядок финансирования, сдачи и приемки работ, санкции, премии и т.д.).

По виду целей, достижению которых призвана служить программа, и типу решаемых проблем выделяются следующие виды ЦП [1; 42-43]:

- социально-экономические, формирующие целенаправленное преобразование социальных и экономических отношений общества;

- социальные программы направлены на решение проблем социальной природы, повышение степени удовлетворения материальных и духовных потребностей. К социально ориентированным относятся программы, непосредственно связанные с развитием культуры, образования, здравоохранения, физической культуры и спорта;

- научно-технические (инновационные) программы нацелены на развитие фундаментальных и прикладных научных исследований, продвижение в области научно-технического и технологического прогресса, освоение достижений науки и

техники, их применение в экономике с целью повышения эффективности производства;

- инвестиционные программы связаны с долговременным, стратегическим вложением капитала с целью обеспечения устойчивого развития, роста экономического потенциала, укрепления положения страны, ее регионов на внутренних и мировых рынках;

- экологические программы ориентированы на бережное использование природных богатств, охрану и предотвращение недопустимого загрязнения земли, водного, и воздушного пространства, создание условий для сохранения растительного и животного мира;

- программы безопасности направлены на обеспечение и повышение уровня различных видов безопасности (оборонная, экономическая и финансовая безопасность, предотвращение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера).

По срокам реализации программы подразделяются на:

- краткосрочные (продолжительностью до 3 лет);
- среднесрочные (от 3 до 5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

При этом инновационные программы могут быть только краткосрочными, научно-технические – также и среднесрочными, остальные – любой длительности.

Используется также разделение ЦП по способу действий, обеспечивающих решение проблемы. Во главу угла при подобной классификации программ ставится объект действий, на преобразование которого направлены программные усилия [1; 44-45]:

- производственные, решающие задачи подъема, расширения, увеличения производства определенного вида товаров;

- ресурсные, направленные на эффективное использование трудовых, материальных, финансовых, информационных и других ресурсов;

- отраслевые, ставящие своей задачей ускоренное развитие определенных отраслей экономики;

- территориальные (региональные), ориентированные на осуществление обширного комплекса мер по обеспечению

социально-экономического развития региона с учетом его истории, национального состава населения, природных условий;

- организационно-управленческие, направленные на преобразование и качественное совершенствование управления экономическими объектами, процессами, отношениями, модернизацию хозяйственного механизма;

- внешнеэкономические, представляющие программы развития внешней торговли, внешнеэкономического сотрудничества и углубления мировых интеграционных процессов.

Программа должна иметь четко выраженный целевой характер, ориентироваться на эффективное решение поставленной проблемы и характеризоваться конкретными, по возможности количественно выраженными конечными результатами, достижение которых достаточно для решения программной проблемы. Она должна иметь временные ограничения, в границах которых решается проблема, содержать конкурентный перечень мероприятий и их исполнителей, разработанную систему управления и контроля за ходом ее реализации.

5.3. Главная идея программно-целевого менеджмента

Программа представляет собой экономико-организационный документ, сочетающий в себе функции планирования действий и организацию их выполнения. Причем действия и сроки их осуществления увязаны таким образом, что конечная цель не может быть достигнута без любого из этих мероприятий, а главным объектом управления являются процессы координации взаимодействия соисполнителей программы. Это, в свою очередь, предполагает применение матричных программно-целевых структур систем управления. Объективными причинами появления и целесообразности практически повсеместного применения в менеджменте программно-целевого управления являются следующие [3; 21]:

1) рост масштабов деятельности организаций и связанное с ним усложнение характера и содержания управленческой деятельности;

2) диверсификация производства и вызванное ею усложнение многоцелевого характера менеджмента;

3) необходимость ускорения применения в производстве новых прогрессивных технологий и их дальнейшего развития;

4) динамичное изменение внешней среды производственных организаций, включая конкуренцию, и усиление ориентации на удовлетворение постоянно возрастающего многообразия запросов потребителей.

Программно-целевые механизмы менеджмента формируются, как правило, для видов управленческой деятельности, которые характеризуется следующими свойствами:

1) зависимостью при реализации конечных целей от множества промежуточных результатов, обеспечиваемых многочисленными службами;

2) сложностью и новизной выполняемых функций и работ;

3) целевым распределением и использованием ресурсов;

4) наличием сложных связей между исполнителями, функциями, промежуточными результатами на разных этапах обеспечения конечного результата.

Главной идеей программно-целевого управления является предсказание будущего состояния организации в период реализации программы и последующего за ним повышение эффективности работы менеджеров и предприятия в целом [3; 21].

Этот вид управления целями осуществляется в четыре этапа:

1) выработка четких формулировок целей;

2) выработка реалистических планов для их достижения, т.е. модели деятельности исполнителей программы;

3) осуществление систематического контроля за выполнением намеченных в модели действий, измерение и оценка их результатов, т.е. степени реализации программы в каждый данный момент;

4) постоянная корректировка мер или характера действий исполнителей (если выработанные оказались недостаточно эффективными).

Разработка планов действий в программно-целевом менеджменте имеет следующее значение [3; 22-23]:

1) представляется возможность практически оценить реальность достижения целей на имитационной модели выработанного комплекса необходимых мероприятий и действий;

2) выявляются потенциальные проблемы и последствия, которые могут возникать в процессе реализации программы;

3) появляются возможности поиска более эффективных путей достижения целей программы на основе сравнения и формирования наилучшего из возможных вариантов;

4) появляется информационная основа для оценки затрат ресурсов, разработки календарного плана и бюджетов реализации мероприятий программы;

5) выявляется характер необходимых взаимоотношений между участниками реализации программы, в соответствии с которыми формируется организационная структура управления ходом осуществления мероприятий;

б) выясняются непредвиденные обстоятельства, которые следует обязательно учитывать для успешного достижения целей.

5.4. Организационная структура менеджмента целевых программ (ЦП)

Как видно из рис. 1, система менеджмента ЦП состоит из трех организационных уровней [2; 88]:

а) высший уровень включает технического директора и технический (научно-технический) совет;

б) средний уровень включает менеджеров ЦП, подчиненных техническому директору (главному технологу);

в) нижний уровень состоит из ответственных исполнителей отдельных этапов программы, подчиненных менеджерам подразделений в соответствии с их должностным положением в линейно-функциональной структуре, или из специалистов целевых коллективов.

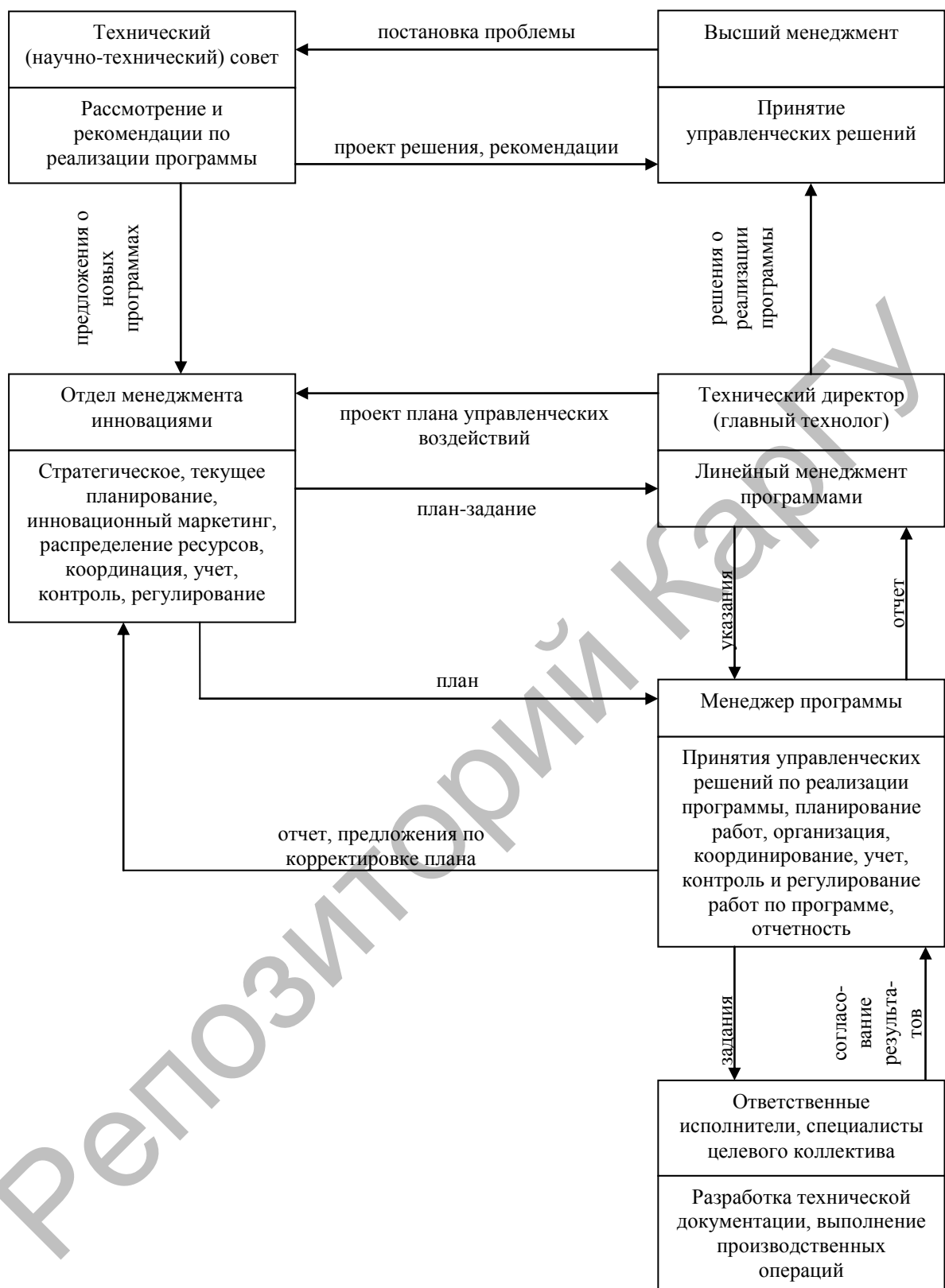


Рисунок 1 – Организация программно-целевого менеджмента (Примечание – данные работы [2; 89])

Необходимость обеспечения единства научно-технологической стратегии организации заставляет функцию принятия стратегических решений передавать высшему менеджменту

организации. При высшем менеджменте создается коллективный орган по выработке и формулировке стратегических целей – технический (научно-технический) совет. В состав рассматриваемых советом вопросов входят цели научно-технических программ, их поэтапная структура, оценка целесообразности выбора ответственных исполнителей (специалистов целевого коллектива), сроки предоставления промежуточных результатов, технико-экономические параметры программы, принципиальные технологические решения, оценка экономической эффективности программ, величина и состав необходимых для ее реализации ресурсов.

Основу системы менеджмента программой составляют менеджеры программ, которые несут основную ответственность за своевременное и качественное выполнение программ на всех этапах реализации – от разработки технического задания до сдачи новой продукции или нового технологического процесса. В задачи менеджера программы входят координация и оперативный менеджмент всеми работами, включенными в программу, организация взаимодействия между структурными подразделениями и звеньями аппарата менеджмента, участвующими в выполнении программы, или непосредственный менеджмент целевым коллективом.

В связи с тем, что при реализации программы используются средства из общей совокупности ресурсов организации, в функции высших органов менеджмента организацией входит задача распределения, координации и контроля использования этих ресурсов. Для ее выполнения создается специализированный орган – отдел менеджмента инновациями [2; 90].

Этот отдел должен собирать для менеджмента высшего уровня всю информацию обратной связи о состоянии управляемых объектов, обрабатывать ее с учетом заданий по выпуску повторяющейся продукции, выполнению заказов и проектов, производству НИОКР и подготавливать решения по распределению задач, сроков и ресурсов на их выполнение.

Отдел менеджмента инновациями собирает в соответствии с разработанной системой обязательной отчетности всю информацию о ресурсах и результатах деятельности производственных и управленческих подразделений организации и обрабатывает ее с точки зрения эффективности использования ресурсов.

Ответственные исполнители назначаются на все включенные в программу работы. Кандидатуры на должность ответственного исполнителя предлагаются менеджером соответствующего подразделения, рассматриваются и одобряются менеджером программы и официально утверждаются менеджером организации при утверждении общего плана выполнения работ по программе.

5.5. Реализация важных социальных целевых программ в Казахстане

Мировой финансовый кризис не обошел стороной даже развитые страны Запада, которые сегодня вынуждены прибегать к непопулярным мерам по сокращению социальных расходов своих бюджетов. В то же время Казахстан продолжает увеличивать расходы бюджета, направленные на развитие таких сфер, как образование, здравоохранение, улучшение условий жизни населения и др.

В Мажилисе Парламента РК презентованы три бюджетных законопроекта на 2014-2016 гг. [4; 6]. Установлено, что республиканский бюджет на 2014-2016 гг. будет оставаться социально ориентированным. Предусматривается продолжение реализации Государственной программы развития образования, Государственной программы развития здравоохранения «Саламатты Қазақстан», таких социально важных целевых программ, как «Дорожная карта занятости-2020», «Доступное жилье-2020», «Дорожная карта бизнеса-2020», «Развитие моногородов на 2012-2020 годы», «Развитие регионов», Программы «Ак-булак» на 2011-2020 годы и Программы модернизации и развития ЖКХ на 2012-2020 годы.

Среди них – одним из механизмов реализации индустриальной программы, благодаря которой создаются новые рабочие места, повышается производительность труда в обрабатывающем секторе экономики является крупнейшая программа «Дорожная карта бизнеса-2020» («ДКБ-2020»).

Она наглядно демонстрирует возможности государственно-частного партнерства между предпринимателями, финансовыми организациями и исполнительными органами.

Программа «ДКБ-2020» - яркий пример того, что частное предпринимательство принимает в нашей стране все более массовый характер, способствует снижению безработицы, росту конкуренции на рынке и повышению объемов и качества внутреннего производства [5; 8].

Программа «ДКБ-2020» предусматривает несколько направлений [6; 9]. Прежде всего, это поддержка новых бизнес-инициатив, предусматривающая помощь новым проектам через субсидирование и гарантирование банковских кредитов предпринимателей, предоставление грантов и подведение инфраструктуры. Второе - оздоровление предпринимательского сектора через субсидирование проблемных кредитов предприятий. Далее - снижение валютных рисков предпринимателей, осуществляющих экспортные операции. И наконец, усиление потенциала предпринимателей, предусматривающее меры по повышению компетенции и информированности предпринимателей и лиц с предпринимательским потенциалом. В рамках реализации этих направлений. («ДКБ-2020» стартовала в апреле 2010 г.) на сегодня достигнуты определенные результаты. По данным Министерства регионального развития РК, мерами поддержки по ДКБ охвачено более 36 тысяч предпринимателей, сохранено более 145 тысяч действующих и создано около 40 тысяч новых рабочих мест. В рамках программы выплачено 56 миллиардов тенге налогов. Доля кредитов по программе составляет 11,6% от всех выданных кредитов малому и среднему бизнесу (МСБ). В настоящее время каждое пятое новое рабочее место в экономике создано в рамках данной программы. К тому же каждый четвертый проект Карты индустриализации поддерживается через ДКБ.

Анализ реализации программы «ДКБ-2020» в отраслевом разрезе показывает, что наибольшее количество проектов реализуется в обрабатывающей промышленности (41%), транспорте и складировании (26%), сельском, лесном и рыбном хозяйстве (7%), в здравоохранении и социальных услугах (6%). Кстати, в обрабатывающей промышленности 36% приходится на производство продуктов питания, 13% - на прочую неметаллическую минеральную продукцию, 7% - на производство резиновых и пластмассовых изделий.

Если оценивать эффект от участия в программе «ДКБ-2020» по ключевым показателям бизнеса, то складывается следующая картина (рис. 2):

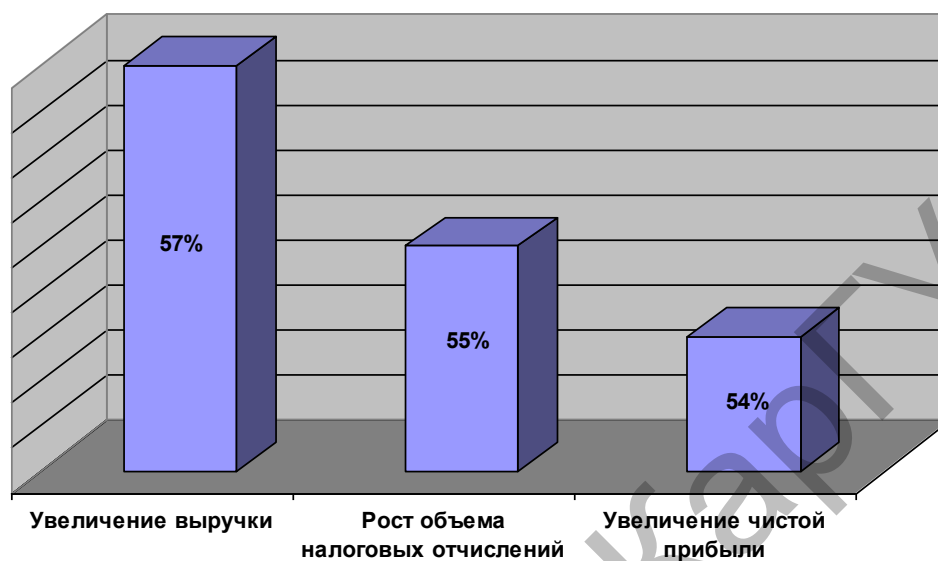


Рисунок 2 – Опрос предпринимателей по оценке эффективности «ДКБ-2020»

Важно отметить то, что предприниматели повышают прозрачность своего бизнеса. В частности, 55% респондентов отметили увеличение объемов налоговых отчислений в бюджет. В целом у большей части опрошенных увеличилась рентабельность бизнеса.

Предприниматели прекрасно понимают значение вклада персонала в достижение их бизнес-целей, что, в свою очередь, благоприятно отражается на социально-экономическом положении населения. Так, 46% предпринимателей благодаря программе «ДКБ-2020» смогли повысить средний размер заработной платы своих работников. Таким образом, программа способствует не только повышению занятости, но и доходов работников в сфере частного предпринимательства.

В целом от эффективности реализации «ДКБ-2020» будут зависеть в дальнейшем вопросы диверсификации экономики, развития предпринимательства, обеспечения занятости.

Список литературы

1. Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 223 с.
2. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Велби, Издательство Проспект, 2008. – 128 с.
3. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
4. Уразов С. Бюджет – один из главных инструментов социальной политики // «Казахстанская правда», 28 сентября 2013 года, С. 6.
5. Алибекова Р. Дорога ложка к обеду // «Казахстанская правда», 1 февраля 2013 года, С.8.
6. Колыванов В. Под хорошую идею средства найдутся // «Казахстанская правда», 7 декабря 2012 года, С. 9.
7. Турежанова М. Активная поддержка // «Казахстанская правда», 23 августа 2013 года, С. 7.

Глава 6

ТРАНСФОРМАЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ» ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ, КОМПАНИИ)

6.1. Сущность и значение внешнеэкономического менеджмента

Разделение труда между странами как закономерный итог развития общественного разделения труда обусловлено различиями в природных богатствах, географическом положении, климатических условиях, исторических традициях производства, размерах трудовых ресурсов и другими факторами.

Международное разделение труда можно определить как высшую степень развития общественного территориального разделения труда между странами в определенных количественных и качественных соотношениях, проявляющегося в обменах товарами, услугами и другими результатами общественно полезной деятельности. Оно имеет две формы [1; 364-365]:

1. Международная специализация производства – это концентрация однородного производства на основе дифференциации национальных производств и изготовления однородных продуктов сверх внутренних потребностей для интенсификации международных обменов.

2. Международное кооперирование производства - это координация хозяйственной деятельности предприятий разных стран для увеличения производимых материальных благ при более высокой производительности труда.

Международное кооперирование производства является в настоящее время основой международной экономической интеграции, ускорителем научно-технического прогресса и качественной перестройки содержания совместной предпринимательской деятельности.

Международное разделение труда, а также формы его проявления определяются социально-экономическими и

политическими условиями; последние формируют механизм управления внешнеэкономической деятельности (ВЭД) для реализации протекционистской или либеральной внешней политики государства.

Протекционизм заключается в защите национальных производителей от иностранной конкуренции путем запрета или жесткого ограничения ввоза (импорта) товаров иностранных государств.

Либерализация международных экономических отношений – одна из характерных черт развития современного мира. Процессы либерализации носят противоречивый характер, поскольку затрагивают экономические интересы всех государств. Все страны при вхождении в систему мировых хозяйственных связей использовали протекционистскую и либеральную политику.

При этом современные процессы глобализации мирового хозяйства требуют адекватного уровня управления внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов. Дело в том, что переход деловых взаимоотношений в сферу международных контактов привел к существенным изменениям в практике менеджмента. Очевидно, что в этом случае все управленческие акции должны осуществляться на основе стандартов, принятых на международных рынках. Тот отечественный менеджер, который намерен развивать деловое партнерство с контрагентами в других странах, просто вынужден действовать на основе правовых, этических, моральных и иных норм, принятых в этих государствах.

В сфере международных экономических отношений имеет место определенная трансформация содержания понятия менеджмент. Применительно к внешнеэкономической деятельности фирмы (компании) под ним можно понимать управленческую деятельность, направленную на разработку и активное осуществление эффективной хозяйственной политики на внешнем рынке, а также на перестройку всей внутренней среды предприятия в соответствии с изменившимися требованиями и представлениями [2; 327].

Деятельность за границей, как известно, охватывает практически все функциональные сферы деятельности предприятия: снабжение, научно-исследовательские разработки, производство, финансы. Фактически это — рыночно ориентированное управление предприятием с учетом заграничных условий.

В целом разработка комплекса мероприятий по реализации товаров и услуг на внешнем рынке представляет собой управленческий процесс, включающий в себя следующие этапы: анализа, планирования, организации и контроля за рыночной деятельностью. Поэтому в центре деятельности предприятия — подготовка и принятие на основе соответствующей внешней (рыночной) и внутренней (технико-экономической) информации управленческих решений, позволяющих решить следующие задачи: Выходить ли на международный рынок вообще? Какие цели стоят при этом? Какие перспективы могут открыться перед предприятием и какие угрозы могут возникнуть? Если выходить, то на рынок какой страны? Какую продукцию можно предложить потребителям на рынке этой страны: выпускаемую предприятием в настоящее время или новую? Каким образом выйти на рынок, найти потребителя и предложить ему товар? Выходить на рынок самостоятельно или в кооперации с более опытным партнером? Поставлять на выбранные рынки готовую продукцию или полуфабрикаты? Какую конкретную программу мероприятий международного маркетинга разработать, чтобы достичь поставленных целей на выбранном рынке? Какие экономические результаты могут и должны быть получены в результате участия в международном бизнесе? Как организовать на предприятии процесс разработки и осуществления программы международного маркетинга? Базой принятия всех решений в международном бизнесе служат маркетинговые исследования разной широты и глубины охвата и лежащая в их основе информационная база.

Однако для предприятий, имеющих ориентацию на выпуск продукции на экспорт, менеджмент предъявляет некоторые дополнительные требования, способствующие достижению успеха на внешних рынках. Здесь необходимо предъявление к продукции более высоких требований, чем на внутреннем рынке, в частности по отношению к ее качеству, наукоемкости, рекламе, упаковке, дизайну, экологичности, ремонтоспособности, долговечности, учету особенностей каждого сектора рынка, что наиболее важно для продукции производственно-технического назначения. Выбор товара, идущего на экспорт, и объемов его производства должен строго учитывать потребности на внешних рынках, их конъюнктуру и прогноз; особенности мирового рынка: наличие конкурентов, их цены, объем продаж и др. Необходимо налаживать

тесные прямые связи с иностранными покупателями, посредниками, брокерами, участвовать в биржевой торговле, торгах, аукционах, ярмарках и выставках, входить в консорциумы, ассоциации и другие организации, способствующие расширению внешнеэкономических связей. И, наконец, любое крупное решение по выходу на мировой рынок должно основываться не только на текущих интересах и потребностях, но и отвечать долгосрочным целям внешней политики, т.е. у предприятия должна существовать стратегия внешнеэкономической деятельности на перспективу [2; 328-329].

Как показывает мировой опыт, особенно перспективен и выгоден экспорт товаров «рыночной новизны», которые либо открывают перед потребителем возможность удовлетворения совершенно новой потребности, либо поднимают на новую качественную ступень удовлетворение уже известной потребности, либо позволяют более широкому кругу покупателей удовлетворять на известном уровне известную потребность.

6.2. Место предприятия в системе мирохозяйственных сделок

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия — это сфера производственно-хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг [3; 670].

Исходя из государственных и иных нормативных актов в качестве видов внешнеэкономической деятельности предприятия следует назвать внешнеторговую деятельность, производственную кооперацию, инвестиционное сотрудничество, валютные и финансово-кредитные операции, а также совместное предпринимательство.

Главным видом внешнеэкономической деятельности предприятий выступает внешнеторговая деятельность, а основными функциями предприятия во внешнеторговой деятельности являются следующие [3; 678]:

- производственно-хозяйственные (выбор экспортной стратегии, производство экспортной продукции, работ, услуг, производственные связи с внутренними партнерами);
- организационно-экономические (выбор форм и методов работы на внешнем рынке, процесс выхода на внешний рынок, планирование внешнеторговой операции, организация рекламы);

- коммерческие (внешнеторговые сделки — экспортные и импортные, а также вспомогательные операции — транспортные, страховые, валютные и финансово-кредитные).

Все эти функции вместе с входящими в них операциями представляют собой совокупность элементов внешнеэкономической деятельности предприятия (рисунок 1).

Итак, предприятие является основным звеном экономики и через него реализуются основные формы внешнеэкономической деятельности. При этом наиболее развитой формой ВЭД предприятия в странах СНГ (Казахстане, России и др.) является внешнеторговая деятельность, под которой следует понимать предпринимательскую деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них (интеллектуальная собственность).

Во внешнеэкономической деятельности различают экспортные, импортные, реэкспортные и встречные сделки [4; 443]):

1. Экспорт — это вывоз товаров с таможенной территории страны за границу без обязательства по обратному их ввозу и возможное предоставление иностранными лицами услуг и прав на результаты интеллектуальной собственности.

2. Импорт — покупка товара у иностранного продавца, ввоз его на таможенную территорию страны покупателя.

3. Реэкспорт — покупка товара у иностранного продавца, ввоз его на территорию страны покупателя, перепродажа данного товара в его изначальном виде за рубеж иностранному покупателю.

4. К встречной торговле (встречным сделкам) относятся такие внешнеторговые операции, при совершении которых в едином контракте фиксируются твердые обязательства контрагентов произвести полный или частично сбалансированный обмен товарами. Во втором случае разница в стоимости покрывается денежными платежами.

Таким образом, суть встречной торговли заключается в полной или частичной оплате импорта встречным экспортом. Одной из особенностей такой торговли является расширение практики встречных закупок экспортерами тех товаров, которые используются не для своей страны, а заранее предназначаются для продажи в других странах. Большое распространение получила практика перепоручения сбыта закупаемых экспортером встречных

товаров специальным торговым компаниям. Встречная торговля может осуществляться на основе клиринга.

Клиринг — это система безналичных расчетов за товары, ценные бумаги и услуги, основанная на зачете взаимных требований и обязательств на базе какой-либо валюты, с помощью которой оценивается стоимость товаров с учетом курсов валют [5; 14].

Сейчас в мировой практике различают такие виды встречной торговли [5; 15-16].

Бартерные сделки являются наиболее традиционной разновидностью встречной торговли. Это безвалютный, но оцененный, сбалансированный обмен товарами. Гарантией эквивалентности могут быть мировые цены, рассчитанные на основе доказательных конкурентных материалов.

Репозиторий КАРМ

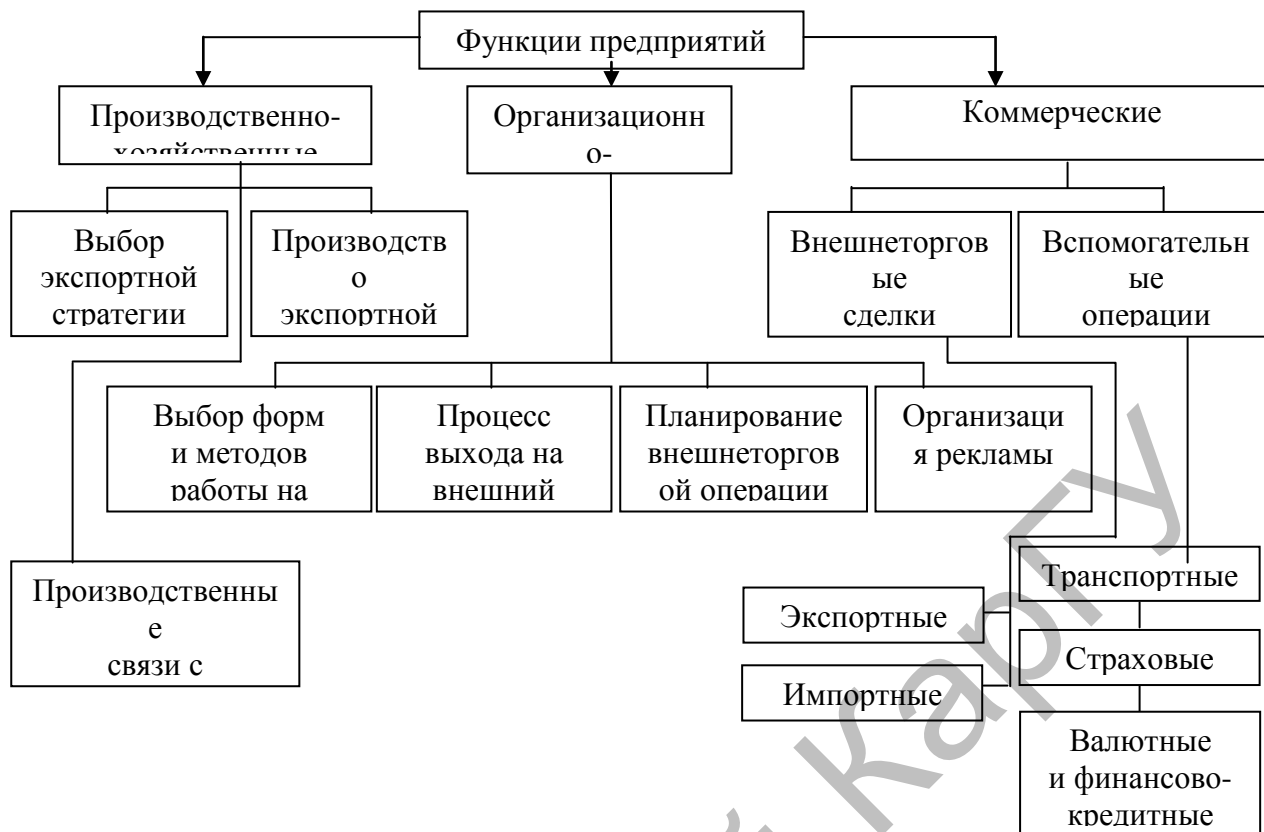


Рисунок 1 – Совокупность элементов внешнеэкономической деятельности предприятия

(Примечание – данные работы [3; 674])

6.3. Виды экономических сделок

Бартерный контракт — это два контракта купли-продажи. Условия обоих контрактов должны быть полностью идентичны (по штрафным санкциям, условиям страхования, форс-мажорным условиям и др.). При бартерных операциях взаимные претензии удовлетворяются дополнительными поставками или удержанием товаров. Например, если основной экспортер опоздал с поставкой, то на сумму штрафа он должен поставить дополнительное количество товара, но в контракте должно быть указано, какими именно товарами будет осуществляться дополнительная поставка, так как товары и по стоимости, и по дефицитности различны.

Встречные закупки являются частным случаем бартерных сделок, когда одна из сторон, пользуясь дефицитностью предлагаемого товара, навязывает своему контрагенту частично другой товар.

В большинстве случаев экспортеры принимают на себя встречные обязательства по закупкам под давлением импортеров, но встречный товар покупают не на полную сумму экспорта.

Величина встречных закупок зависит от остроты конкуренции между экспортерами и колеблется от 5 до 100% сумм экспортных контрактов. Стремясь компенсировать потери, экспортеры повышают цены на экспортируемые товары. По данным ООН, они не превышают следующих размеров: 3% при объеме встречных обязательств до 10% суммы основного экспортного контракта, 6% при обязательствах до 20%, 10% — до 30% и 20% — до 50%.

Операции с давальческим сырьем имеют признаки встречной торговли, являясь сбалансированными, безвалютными и заранее оцененными.

По заключенным контрактам одна из сторон экспортирует исходное сырье и импортирует продукты переработки или готовую продукцию, другая — перерабатывает это сырье (называемое давальческим) своими средствами. За переработку экспортеры сырья осуществляют дополнительную поставку.

Так же, как и во встречной торговле, взаимные обязательства сторон оформляются одним контрактом. Оценке подлежит стоимость сырья, переработки и готовой продукции. В этой операции по переработке давальческого сырья отвечают принципам подрядных договоров.

Эффективность операций с переработкой давальческого сырья обеспечивается только в том случае, если мировая стоимость полученной после переработки продукции выше мировой стоимости давальческого сырья, поставляемого на переработку и в оплату работ.

Для соблюдения общегосударственных интересов расчет экономической целесообразности этих операций должен осуществляться на базе мировых цен с привлечением доказательных конкурентных материалов с мирового рынка.

Выкуп устаревшей продукции является одним из эффективных способов увеличения продаж в условиях жесткой конкуренции на рынках сбыта. При поставке новых товаров экспортер выкупает устаревшие модели, а их остаточная стоимость засчитывается в стоимости новых товаров. Наиболее широко применяется этот способ торговли при сбыте легковых автомобилей, сельхозмашин, ЭВМ и др.

При выкупе товаров длительного пользования фирмы-изготовители обновляют эти товары и реализуют их на том же рынке более бедным слоям населения ("секонд хэнд"). Много такой

продукции приобретают развивающиеся страны. Это позволяет компаниям получать прибыли даже при затратах на выкуп, реновацию и повторный сбыт.

Несмотря на то, что в мировом товарообороте встречная торговля составляет значительную долю (по сведениям американских специалистов, до 40%), наибольшее количество сделок осуществляется на основе контрактов купли-продажи, т.е. на валютной основе.

В качестве объектов сделки могут выступать: готовая продукция как в собранном, так и в разобранном виде; комплектное оборудование, кооперированная продукция; результаты творческой деятельности (книги, картины, изобретения); консультационные, туристические, управленческие и другие услуги.

6.4. Составление внешнеторгового контракта

Внешнеторговый контракт — это документ, в котором наиболее полно отражены условия купли-продажи между импортером (покупателем) и экспортером (продавцом). Он предусматривает обязательство одной стороны (экспортера) передать товар в собственность другой стороне (импортеру), которая обязуется принять этот товар и уплатить за него соответствующую цену.

Внешнеторговый контракт включает несколько разделов, каждый из которых согласовывается между продавцом и покупателем в ходе переговоров. Текст контракта начинается с преамбулы, где указываются дата и место подписания контракта, полное юридическое наименование сторон. Далее располагаются следующие разделы контракта [6; 192-195]:

В разделе I «Предмет контракта» указываются вид внешнеторговой операции, базисные условия поставки, точное наименование товара, его количество и происхождение.

В разделе II «Качество товара» указываются качественная характеристика товара, соответствующие документы, подтверждающие качество и способ определения качества данного товара.

В разделе III «Цена и общая сумма контракта» фиксируется валюта цены, т.е. по согласованию сторон выбирается валюта одной из стран или валюта третьей страны. Здесь же указываются цена единицы товара и общая сумма контракта. Важным моментом

внешнеторговой сделки является определение уровня цены товара, т.е. контрактной цены. В качестве контрактной используются следующие виды цен: справочные цены, биржевые котировки, цены международных аукционов, цены отдельных крупных предложений и запросов, цены конкурентов.

Раздел IV называется «Срок поставки». Срок поставки — это календарные даты, в течение которых товар должен быть доставлен покупателю в установленное контрактом место (географический пункт).

В разделе V «Условия платежа» должна быть указана валюта, в которой будут производиться расчеты между сторонами за поставленный товар. Кроме того, указываются: место и срок платежа; способ платежа (расчет за наличные, платежи с авансом или платежи в кредит); форма расчетов. В международной практике существуют следующие формы расчетов:

- расчет по инкассо (с предварительным или последующим акцептом);
- аккредитивная форма расчетов;
- банковский перевод;
- открытый счет.

В разделе VI «Сдача-приемка» должен быть согласован сторонами и зафиксирован момент сдачи-приемки — определенный момент, когда происходит передача товара покупателю в соответствии с количеством и качеством, которые предусмотрены контрактом. Необходимо также согласовывать вид сдачи-приемки.

В разделе VII «Упаковка и маркировка товара» оговариваются требования к упаковке товара, вид упаковки, условия упаковки. Специфика товара здесь играет большую роль. Маркировка товара должна соответствовать перечисленным в контракте реквизитам.

Раздел VIII контракта называется «Санкции». Санкции предусматриваются за недобросовестное выполнение обязательств по заключенному между сторонами внешнеторговому контракту как по отношению к продавцу, так и по отношению к покупателю.

В разделе IX «Арбитраж» определяется порядок разрешения споров, которые могут возникнуть между сторонами при исполнении контракта.

Раздел X называется «Форс-мажор». Форс-мажор — это обстоятельства непреодолимой силы, препятствующие исполнению

контракта, которые невозможно было предвидеть в момент его подписания. К таким обстоятельствам относятся стихийные бедствия, войны, блокады, эпидемии, забастовки и т.д. В данном разделе должны быть перечислены виды форс-мажорных обстоятельств, при которых стороны не могут выполнять обязательства по контракту, и указаны сроки действия форс-мажорных обстоятельств.

В разделе XI «Прочие условия» кроме основных условий контракта стороны согласовывают другие взаимные права и обязанности.

Раздел XII «Юридические адреса сторон» - заключительный раздел внешнеторгового контракта. Здесь должны быть обязательно указаны юридические адреса сторон, т.е. полное фирменное наименование, местонахождение и почтовые реквизиты.

Внешнеторговый контракт является основным документом, удостоверяющим факт внешнеторговой сделки.

6.5. Необходимость увеличения притока иностранных инвестиций в предприятия Казахстана

Интеграция Республики Казахстан в систему мирохозяйственных связей, внутренние потребности экономического развития страны закономерно требуют притока иностранных инвестиций в разных формах.

Обычно внешнеэкономическая деятельность компаний (предприятий) осуществляются в следующих формах, отличающихся уровнем заинтересованности и степенью сотрудничества сторон (рисунок 2).

Самой простой формой ВЭД является разовая торговая сделка высшей формой – создание предприятий с иностранными инвестициями (ПИИ). Естественно, что одна и та же компания может одновременно использовать несколько видов совместной деятельности.

Совместное предпринимательство представляется наиболее эффективным направлением взаимодействия научно-технических и экономических потенциалов разных стран.

Исследованиями [4; 458-459] выявлено, что иностранные инвестиции имеют ряд преимуществ перед государственными кредитами. Они являются источниками капитала для вложения в производство товаров, услуг, информационных систем и других производственных и непроизводственных объектов, что исключительно важно в условиях острого инвестиционного голода в республике.



Рисунок 2 – Формы международного сотрудничества
(Примечание данные работы [7; 292])

Они обеспечивают трансферт передовых технологий, современных методов менеджмента и маркетинга, способствуют интеграции отечественных предприятий в мировую экономику благодаря прямым контактам и научно-техническому сотрудничеству.

Имеет значение и то обстоятельство, что частные иностранные инвестиции не увеличивают внешний долг, а объективно способствуют аккумуляции средств для его погашения. Известно, что в мировом хозяйстве обращаются гигантские капиталы и именно глобализация мировых экономических процессов обеспечивает рост мировой экономики.

Почти все страны мира в той или иной форме привлекают иностранные инвестиции. Однако для притока иностранного капитала необходимо создавать благоприятный инвестиционный климат, т.е. систему ориентиров и ценностей, привлекательных для иностранных инвесторов.

Инвестиционный климат определяется, прежде всего, общим экономическим, социальным и политическим положением в стране. Инвестиционный климат имеет экономические, социально-экономические, правовые и политические аспекты. Экономические аспекты включают валютную, кредитную, налоговую системы. Социально-экономические аспекты — это стоимость рабочей силы, ее квалификация, трудовое законодательство, экологические нормативы и т.д. Исключительно важны законодательная база, ее определенность и последовательность, гарантии и льготы для инвесторов, политическая стабильность и последовательность в экономической политике.

Казахстан имеет много привлекательных моментов для иностранного капитала. Это, в первую очередь, достаточно высокий научно-производственный потенциал страны, значительный образовательный уровень работников при невысокой оплате труда, крупные разнообразные природные ресурсы — минеральные, земельные, водные, лесные, а также большая емкость внутреннего рынка.

На это особое внимание акцентировал Президент РК Н.А. Назарбаев в своем Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства»: «Казахстан должен стать региональным магнитом для инвестиций. Наша страна должна стать самым привлекательным в Евразии местом для инвестиций и для трансферта технологий. Это принципиально важно. Мы должны показать инвесторам преимущества, которыми обладаем» [8; 11].

Как известно, особой формой привлечения иностранного капитала выступают соглашения о разделе продукции. Это практика, которая широко применяется в различных странах, где иностранные инвесторы участвуют в разработке месторождений полезных ископаемых.

Например, в Казахстане разработка крупного Карачаганакского месторождения проводится в соответствии с Соглашением о Принципах Раздела Добычи (СПРД) между Республикой Казахстан

и компаниями «Аджип», «Бритиш газ» и РАО Газпром (подрядчик). Однако по своей сути данное соглашение является сервисным, так как были профинансированы только работы по поддержанию добычи на уровне 4,5 млн тонн жидких углеводородов и 4 млрд м³ неочищенного газа. На программу технической поддержки месторождения затрачено с 1995 г. 210, 5 млн долл. США. В 1997 г. РАО Газпром уступил участие в проекте компании «ЛУКОЙЛ», а альянс «Аджип»/«Бритиш газ» - часть своей доли компании «Тексако».

В 1997 г. подписано Окончательное Соглашение о разделе продукции (ОСРП) (таблица)

Таблица

Соглашение о разделе продукции по Карачаганакскому месторождению углеводородных ресурсов

Поэтапные обязательства		Инвестиции подрядчика
1	2	3
Этап 1	•Соглашение о принципах раздела продукции	0,16 млрд. долл.
Этап 2	<ul style="list-style-type: none"> • ОСРП • Установка по подготовке жидких углеводородов на 7 млн т/год • Экспортный трубопровод Б. Чаган – Атырау • Мощности по добыче жидкостей на 9 млн т/год • Мощности по обратной закачке газа на 6,5 млрд м³ в год 	
Этап 3	<ul style="list-style-type: none"> • Газовый проект, финансируемый 3-й стороной (до 60%); начальная произв. 5 млрд м³ год • Увеличение мощностей по добыче жидкостей 	
Этап 4	<ul style="list-style-type: none"> • Установившаяся добыча («плато») • Увеличение сбыта газа на рынок 	
Примечание – данные работы [9; 78-79]		

Основные положения ОСРП заключаются в следующем [9; 79]:

- предоставление 40-летнего контракта на период 1998-2037 гг.;
- принятие поэтапных обязательств по разработке;
- обязательства по найму рабочей силы, обучению и экологии. Ожидаемый объем капиталовложений в разработку Карачаганак оценивается в 10 млн долл. США ежегодно.

В мировой практике чаще всего применяются соглашения о разделе продукции. Основным положением данного вида контракта является доленое распределение производственной продукции между государством и нефтедобывающей компанией, которая берет на себя риск и расходы в обмен на долю в добыче в случае обнаружения и добычи углеводородов. При коммерческом открытии нефтяная компания берет на себя все расходы на строительство производственных сооружений.

Главной задачей при разработке ТЭО соглашения о разделе продукции является создание механизма раздела добываемых углеводородов. Основная проблема заключается в том, чтобы он удовлетворял в процессе переговоров представителей обеих сторон.

Для ведения работ инвестором создается компания-оператор, на счет которой поступают средства для выполнения работ, все доходы, и с него же выплачиваются все расходы по проекту. В процессе переговоров принимаются размер бонуса, роялти, доли государства и инвестора в прибыльной продукции в зависимости от шкалы раздела, структура и уровень возмещаемых затрат и т.д.

Казахстанский закон содержит общие условия заключения и исполнения контрактов, не выделяя специфические особенности соглашений о разделе продукции (СРП). На практике до сих пор отсутствуют принципы и методические основы механизма раздела продукции. Чаще всего предлагается вариант 50% на 50%, который в большинстве случаев не удовлетворяет государство. В международной практике предпочитают пользоваться разделом продукции, который изменяется в ходе реализации проекта. В таких случаях вступает в действие динамическая шкала раздела. Чем больше инвестор получает процентов на вложенный капитал (показатель внутренней нормы прибыли), тем большая часть добытых углеводородов должна быть отдана государству.

6.6. Развитие экспортной составляющей – один из основных путей индустриально-инновационного развития Казахстана

В последние годы с развитием экономики повышается экспортный потенциал Республики Казахстан. География отечественного экспорта растет, так же как и доверие к нашей продукции со стороны иностранных партнеров. Так, по итогам 2012 г. объем общего казахстанского экспорта составил 92,3 млрд. долл. США (за последние три года вырос на 54%). Сейчас Республика Казахстан занимает 40-е место среди мировых экспортеров. География реализации составляет 120 стран мира, в том числе готовая продукция поставляется в 111 стран. Следует отметить, что экспорт из Казахстана на сегодня имеет более опережающие темпы роста, чем мировая торговля (среднегодовой прирост экспорта Казахстана за 2008-2012 гг. – 7%, мирового экспорта – 6%) [10; 6].

При этом экспорт обработанных товаров достиг самого высокого показателя за всю историю независимости Казахстана и составил 25,5 млрд. долл. Первая пятерка стран, в которые направлялась обработанная продукция РК, выглядит следующим образом: Китай, куда продаются медь, ферросплавы, нефтепродукты; Россия – уран, медь, прокат; Швейцария – нефтепродукты, золото, серебро. Турция покупает у Казахстана медь, цинк, нефтяные газы, а Германия - ферросплавы. Основной упор государственной поддержки экспорта направлен на целевую группу готовых товаров с высокой добавочной стоимостью. Экспорт готовых товаров за 3 года увеличился почти в 2 раза и составил 4,2 млрд. долл. В 2010 г он равнялся 2,3 млрд. долл., а в 2011 – 3,2 млрд. долл. В 2012 г. его рост составил 29%. Для примера можно привести алюминиевую проволоку (рост в 3 раза); трансформаторы – более чем в 2 раза; полимеры пропилена – на 57%; макаронные изделия – на 56%; растительное масло – на 47%; металлические трубы – на 22%; мука – на 10%; подшипники – на 6,1%.

В республике с целью стимулирования выхода отечественных компаний на внешние рынки разработана специальная программа «Экспортер - 2020». Она реализуется наряду с программами «Производительность-2020», «Инвестор-2020», «Дорожная карта бизнеса-2020». Ее основная миссия – комплексная поддержка экспортоориентированных и действующих предприятий-

экспортеров несырьевого сектора для увеличения объемов и расширения географии реализации казахстанской продукции. «Экспортер» работает по нескольким направлениям: возмещение затрат, сервисная поддержка, финансирование торговых операций. Основным оператором программы является АО «Национальное агентство по экспорту и инвестициям Kaznex Invest».

Начиная с 2009 г. данное Агентство провело 23 торговые миссии в 13 зарубежных странах: России, Таджикистане, Кыргызстане, Туркменистане, Азербайджане, Грузии, Китае, Индии, Иране, Румынии, Польше, Беларуси, Корею. По итогам этих выездных мероприятий отечественные производители заключили экспортные контракты на сумму 183 млн. долл.

В рамках других специальных выездных мероприятий по продвижению экспорта за рубежом при поддержке Kaznex Invest были презентованы 100 казахстанских товарных знаков: «Белкамит», «Казнефтегазмаш», «АгроТехМаш», Hyundai, «Казфосфат», «КазАзот», «Алина», Kaizer, Mimioriki, RG Brands, «Цесна», Eurasian Foods, «Рахат» и другие [10; 6].

С 2010 г. Kaznex Invest провело 7 заседаний Совета экспортеров при Министерстве индустрии и новых технологий, где были рассмотрены системные проблемы, связанные с экспортом, и проблемы отдельных компаний-экспортеров. С этого же времени впервые в Казахстане был внедрен механизм возмещения 50% затрат предприятий, понесенных ими при выходе на внешние рынки.

6.7. Создание условий для внешней торговли в рамках Таможенного Союза

На практике со второй половины 2000-х годов реализуется идея разноуровневой и разноскоростной интеграции стран СНГ в связи с большими различиями между ними по уровню социально-экономического развития и по характеру их внешнеполитических и внешнеэкономических отношений с нерациональными игроками. Одновременное использование нескольких интеграционных форматов позволяет оптимально сочетать опережающее развитие интеграции в группе ведущих стран с постепенным

распространением этого уровня экономического взаимодействия на более широкий круг государств Содружества.

События последних лет де-факто изменили ход регионализации на пространстве СНГ, где выделилась тройка стран-лидеров (Россия, Белоруссия, Казахстан), стремящихся двигаться в направлении углубления взаимной интеграции. В рамках СНГ как организации осуществляются шаги по формированию и обеспечению полноценного функционирования многосторонней зоны свободной торговли, реализуются многосторонние соглашения, программы и проекты в сферах, представляющих взаимный интерес.

В целом современное состояние интеграции можно охарактеризовать как достаточно зрелое, несмотря на небольшой срок, прошедший с момента старта Таможенного союза в 2010 г. С 1 июля 2011 г. таможенный контроль был полностью перенесен на внешние границы стран ТС, что означало завершение формирования единой таможенной территории, в пределах которой обеспечивается свободное перемещение как товаров, произведенных в странах ТС, так и товаров, происходящих из третьих стран. Действуют Единый таможенный тариф ТС, Таможенный кодекс ТС, формируется система единого технического регулирования ТС, запущен механизм разрешения споров с участием хозяйствующих субъектов стран ТС на базе Суда ЕврАзЭС.

С 1 января 2012 г. вступили в силу 17 базовых соглашений по формированию Единого экономического пространства, и формально оно начало функционировать. В соответствии с указанными базовыми соглашениями и другими документами, разрабатываемыми в их развитие, к концу текущего десятилетия, т.е. к 2020 г. должны быть в полном объеме реализованы «четыре свободы» (свободное перемещение товаров, услуг, капиталов и рабочей силы), обеспечены гармонизация и унификация регулирования в ключевых сферах, формирование общих отраслевых рынков, действенная координация макроэкономической и валютной политики. То есть в привязке к теории интеграции и практике ЕС в результате будет создан единый внутренний рынок стран-участниц с более или менее выраженными элементами экономического союза [11; 16].

С момента создания ТС между Казахстаном, Россией и Беларусь отмечается увеличение товарооборота. Так, казахстанский

экспорт в страны ТС превысил докризисный пиковый показатель 2008 г., а в сравнении с 2009 г. вырос почти в 2 раза. Произошли определенные изменения в структуре экспорта обработанной продукции после создания ТС. Например, экспорт промежуточных товаров в 2012 г. составил 3,4 млрд. долл., увеличившись по сравнению с 2010 г. на 38,2%. Среди товаров этой категории наибольшее увеличение объемов наблюдается по медным катодам (с 6,6 до 609,3 млн. долл.), белой жести (с 102,1 до 185,9 млн. долл.), подшипникам (с 65,3 до 117 млн. долл.). Объем экспорта средств производства составил 479,4 млн. долл., что почти в 14 раз выше показателя 2010 г. В качестве примера можно назвать железнодорожные локомотивы, экспорт которых увеличился по сравнению с 2010 г. в 3,8 раза – с 5,6 до 12,2 млн. долл. [12; 9].

В республике основной объем импорта в размере 40% приходится из стран ТС. Такая ситуация вполне естественна ввиду сложившихся исторических и экономических связей. В экспорте основную долю занимает сырье, которое уходит в дальнейшее зарубежье, а ввоз приходится на соседние страны.

По информации АО «KAZNEX INVEST», импорт РК из ТС за 2012 г. составил 16,9 млрд. долл. Из них 2,8 млрд. долл. – это сырье (17%), которое необходимо в производстве отечественных товаров.

Импорт обработанных товаров составил 14,1 млрд. долл. (83%). Из них 7,3 млрд. долл. – это продукты промежуточного потребления — трубы и трубки из черных металлов, арматура для трубопроводов, шины и покрышки, изолированные провода. Все эти товары применяются для функционирования отечественных производителей и ввода новых производств по Карте индустриализации.

Примерно 2,5 млрд. долл. импорта – это средства производства. Среди них железнодорожные вагоны, вычислительные машины и их блоки, грузовые транспортные средства, бульдозеры, жидкостные насосы, станки, которые также способствуют развитию казахстанской промышленности.

И только 4,3 млрд. долл. – это потребительские товары, из которых 28% — нефтепродукты, 8% - легковые автомобили. А оставшиеся 64%, или 2,8 млрд. долл., - товары народного потребления (лекарственные средства, мебель, сахар, кондитерские изделия). Они наравне с поставками из остальных стран создают конкуренцию отечественным производителям.

Можно сделать вывод о том, что влияние ТС положительно способствует в первую очередь развитию экспорта обработанной продукции. В 2012 г. по сравнению с 2009 г. объем экспорта обработанных товаров удвоился и достиг 24,4 млрд. долл. Это самый высокий показатель за всю историю независимого Казахстана. Такого результата удалось добиться благодаря созданию условий для внешней торговли в рамках Таможенного союза и действенным мерам по поддержке производств обрабатывающего сектора экономики в рамках проектов Карты индустриализации.

Список литературы

- 1 Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с.
- 2 Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 448 с.
- 3 Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. и др. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 742 с.
- 4 Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией Н.А. Сафронова. – М.: «Юристъ», 1998. – 584 с.
- 5 Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 1997. – 176 с.
- 6 Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Конспект лекций. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 208 с.
- 7 Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
- 8 Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - №1. – С.2-23.
- 9 Джолдасбаева Г.У. Пути повышения конкурентоспособности нефтегазового комплекса за счет диверсификации и реструктуризации: теория, практика, приоритеты (на примере Республики Казахстан): Монография. – Алматы: Экономика, 2012. – 312 с.

10. Буркаева М. Соответствуя международным стандартам // «Казахстанская правда», 29 июня 2013 года, С. 6.

11. Спартак А.Н. Перспективы Евразийской экономической интеграции // Международная экономика. – 2013. - №3. – С.9-22.

12. Буркаева М. Экспортно-импортный расклад // «Казахстанская правда», 29 июня 2013 года, С.6.

Репозиторий КАРГУ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НАПРАВЛЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА, ОПИРАЮЩЕГОСЯ НА ПРИОРИТЕТ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРИНЦИПОВ И РЕШЕНИЯ ОРГПРОБЛЕМ

7.1. Сущность организационного менеджмента и организационной структуры

Организационный механизм управления компанией (предприятием) имеет множество компонентов, но обязательно должен представлять единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Особенно много проблем в области организации менеджмента имеется в настоящее время в Казахстане в силу особенностей современного состояния и перспектив его экономики. На это особое внимание обращается в Послании Президента Республики Казахстан (РК) народу Казахстана: «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства»: «Суть экономической политики нового курса – всеобъемлющий экономический прагматизм. Фактически, это кардинальная ломка наших сегодняшних взглядов и подходов. Что это означает?

Первое. Принятие всех без исключения экономических и управленческих решений с точки зрения экономической целесообразности и долгосрочных интересов.

Второе. Определение новых рыночных ниш, где Казахстан может участвовать как равноправный бизнес-партнер. Создание новых точек экономического роста.

Третье. Создание благоприятного инвестиционного климата с целью наращивания экономического потенциала. Прибыльность и возврат от инвестиций.

Четвертое. Создание эффективного частного сектора экономики и развитие государственно-частного партнерства. Государственное стимулирование экспорта» [1; 9].

По мнению автора учебника [2; 65], «организационный менеджмент управляет процессами создания организации,

разработки структуры и системы управления организацией, механизма управления; системы осуществления управленческих функций, выработки норм, регламентов, правил, стандартов, положений, инструкций и прочее. В результате обеспечивается нормальное функционирование организации, успешное достижение стоящих перед организацией целей».

Как считает Э.А. Уткин [3; 39], «менеджмент организационный представляет систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функции организации, а также на теорию и практику менеджмента, опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решения организационных проблем. Он включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений».

Особое значение здесь имеет характеристика ряда важнейших параметров системы управления, прежде всего вопросов формирования организационных структур.

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

- а) цели и задачи организации;
- б) производственные и управленческие функции организации;
- в) факторы внутренней среды (внутренние переменные);
- г) факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность

функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними [4; 122].

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом [4; 123]:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями.

7.2. Классификация оргструктур менеджмента

Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. Исследователями рассматриваются два наиболее общих подхода к классификации оргструктур [4; 123-124].

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.

Формальная структура – это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д. Она определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на механистические и органические структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных

решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: механистические и органические (адаптивные) структуры [4; 124-125].

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления. Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях.

7.3. Механистические (бюрократические) структуры

Долгое время механистическая структура была и остается господствующей в менеджменте. В литературе существует еще одно название таких структур – бюрократические структуры.

Концепция рациональной бюрократии сформулирована Максом Вебером. По его теории, предприятие – это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Поэтому большое значение, в частности, придается [5; 14-15]:

- технико-экономическим связям и взаимозависимости различных факторов производства;
- стремлению к сохранению стабильности, повсеместному контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
- представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок».

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, Вебер выделил три основных типа организации: харизматический (когда руководитель обладает исключительными личными качествами); традиционный (возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему); идеальный (бюрократический) тип (основан на

специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера).

Эффективность управления, по Веберу, должна оцениваться системой показателей, отражающих использование внутренних ресурсов в процессе производства продукции или оказания услуг. Главное внимание уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат. При этом должны обеспечиваться высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективность производства.

Недостатки рациональной бюрократии заключаются в следующем [4; 128-129]:

1. Преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм для обеспечения выполнения сотрудниками своих задач, а также для взаимодействия с клиентами и общественностью.

2. Организация бюрократического типа утрачивает гибкость в условиях изменения факторов внешней среды, так как все возникающие проблемы при ее развитии решаются по прецеденту, исходя из существующих правил, процедур и норм, что приводит к не восприятию и сокращению новых возможных альтернатив развития.

3. Замечания по неадекватности обслуживания в организации, имеющей бюрократическую структуру, парируются ссылками на инструкции. Бюрократ всегда защищен своей организацией и не может быть наказан за непринятие решений, адекватных новым условиям ее функционирования.

4. Отсутствие способности спонтанно (по-новому) реагировать на изменения окружающих условий, когда это крайне необходимо для эффективной деятельности организации (для ее адаптации) в новых условиях.

5. Утрата способности порождать и вводить новые элементы (технологии) в деятельность организации.

7.4. Основные виды механистических структур организации (предприятия, корпорации)

Фундаментальная характеристика организационной структуры – департаментализация или разделение на отделы, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы (департаменты) и отделов в организацию в целом. Менеджеры

должны принять решение о том, как управленческая цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием управленческой цепочки в процессе формирования департаментов, выделяют ряд подходов к разработке структуры организации (предприятия) [6; 370].

Так, основными видами механистических структур организации (предприятия, корпорации) являются:

1. Функциональная оргструктура (функциональная департаментализация). Ее часто называют традиционной или классической, так как она была первой структурой, изучаемой и разрабатываемой в менеджменте. Функциональная основа часто используется в сравнительно небольших организациях, предоставляющих ограниченный ассортимент товаров и услуг, или как основа в отделениях больших, многономенклатурных организаций.

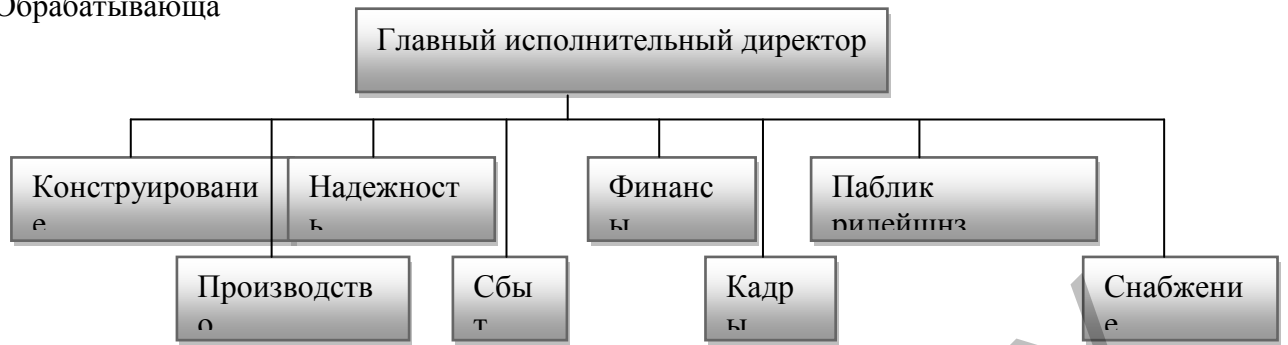
Промышленные предприятия структурированы на типично функциональной основе (рис. 1).

Их функциями являются проектно-конструкторские работы, производство, обеспечение качества, распределение, финансы, кадры, связи с общественностью и материально-техническое снабжение. Организационная схема коммерческого банка, структурированная по функциональным линиям, также представлена на рис. 1. Из этого вытекает вывод о том, что функциональная департаментализация может применяться как в производственных, так и в непроизводственных организациях.

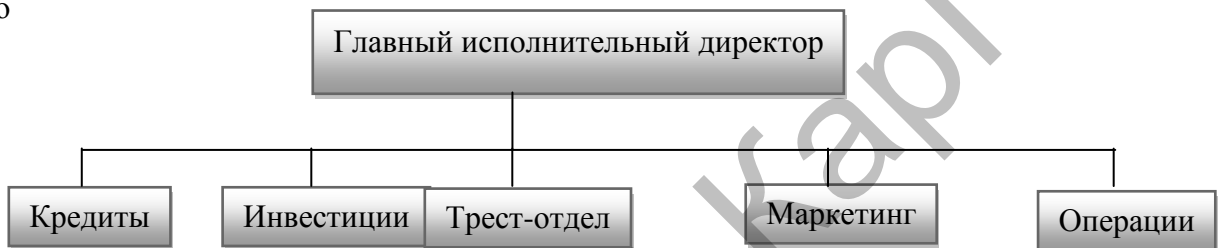
Основная идея такой оргструктуры (департаментализации) состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Преимущества функциональной организационной структуры обусловлены тем, что она (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации, уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию.

А.
Обработывающа



Б. Банковское
дело



В.
г

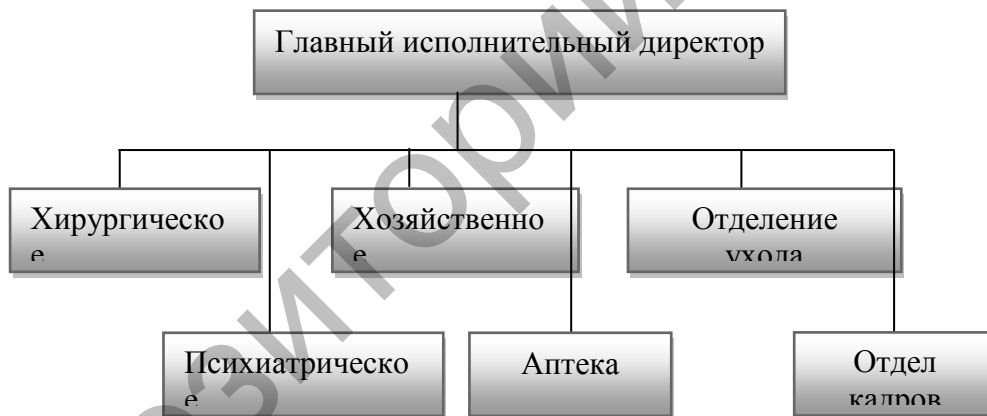


Рисунок 1 – Функциональное построение организации в трех отраслях

(Примечание – данные работы [7; 437])

Недостатки функциональной организационной структуры: функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации. Увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями. Цепь команд в сложной организации (от руководителя до непосредственного исполнителя) становится слишком длинной, что делает управление в такой цепи неоперативным.

2. Дивизиональные оргструктуры. В последние годы, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами предприятия (корпорации), диверсификацией его деятельности, технологиями и изменениями условий внешней среды, были разработаны дивизиональные структуры.

В дивизиональных структурах деление организации (предприятия) на элементы и структурные подразделения стало проводиться по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам. Эти структуры названы соответственно: продуктовая структура; структура, ориентированная на покупателя, и региональная структура [4; 130-132]:

А. Продуктовая организационная структура является одной из самых распространенных структур. Такая структура способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции. При успешном управлении этим процессом и его развитием отдельные направления производства, ориентированные на конкретные продукты, могут потребовать реструктуризации для обеспечения успеха организации в целом. В продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом конкретного продукта или услуги передаются одному руководителю, который становится ответственным за данный тип продукции в организации в целом. Руководители соответствующих функциональных служб должны отчетываться перед управляющим по этому продукту.

Основные преимущества продуктовой структуры:

- Успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок.
- Организация с такой структурой способна быстрее, чем с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.
- Улучшение координации работ по производству и сбыту конкретного продукта.

Недостатком продуктовой структуры является увеличение затрат в организации из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Поэтому дублирование функциональных служб в такой структуре может быть оправдано только при достижении определенного объема продаж, когда обеспечение этого объема приводит к увеличению соответствующих функциональных служб практически почти в тех

же размерах, что и дублирование. Однако это правило не всегда может быть выполнено по всем службам.

Б. Организационная структура, ориентированная на потребителя, характеризуется тем, что организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя. При этом товары и услуги могут отвечать запросам нескольких потребителей или рынков. Каждая группа покупателей или рынок имеют четко выраженные специфические потребности. Если два или более клиентов становятся особенно важными для успеха организации, то она использует специальную структуру, ориентированную на этих потребителей. Преимущества и недостатки организационной структуры, ориентированной на покупателя в общем те же, что и для продуктовой структуры с учетом различий, связанных с другой целевой функцией. Примеры: издательства, банки, торговые компании и т.д.

В. Региональная организационная структура целесообразна для организаций, которые охватывают большие географические зоны, особенно в международном бизнесе. Региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Региональная структура обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Относительные преимущества и недостатки региональной оргструктуры аналогичны тем, которые имеют структуры, ориентированные на продукты и на потребителей.

3. Механистическая (бюрократическая) структура в большей или меньшей степени объединяет в себе разнообразные линейные и линейно-штабные формы оргструктур [4; 134].

В отличие от функциональной и дивизиональной структур, основанных на горизонтальном разделении труда, линейная структура имеет иерархию, при которой ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Существуют две разновидности линейных структур: плоская и многоуровневая. Плоская линейная структура рассчитана на большое число работников, подчиненных одному руководителю, и имеет малое число уровней управления, многоуровневая — имеет низкую норму управляемости на каждом уровне, но число уровней управления в ней всегда больше

двух. Плоская структура более проста в реализации, однако эффективность труда выше при многоуровневой структуре.

Линейная структура эффективна для небольшой организации. С ростом организации возникает необходимость в привлечении специалистов и экспертов на различных уровнях управления (цепи команд). В этом случае структура становится линейно-штабной. Необходимость в такой структуре возникает из-за увеличения функциональной сложности организации и выполняемой ею работы.

Разделение функций между линейными и штабными подразделениями связано с двумя видами целей и задач, выполняемых этими подразделениями и соответствующими руководителями.

7.5. Адаптивные структуры менеджмента

Органические, или адаптивные, структуры управления предприятием, возникшие в конце 1970-х гг. XX в., способны изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям инновационной экономики. Эти структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятий на изменения внешней среды и способствуют внедрению прогрессивных производственных и управленческих инноваций, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов. Обычно выделяют две разновидности адаптивных организационных структур управления (ОСУ):

1. Проектная структура (форма) управления. Она формируется при разработке предприятием проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в производстве (освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов, модернизация производства, освоение нового оборудования). В процессе создания проектного управления создается проектная команда (группа) во главе с руководителем, которая решает все вопросы, связанные с проектом, и работает в течение времени, необходимого для реализации проектного задания. Проектные полномочия, которыми наделяется руководитель проекта, включают: ответственность за планирование, составление графика, ход выполнения работ, расходование выделенных средств, материальное поощрение членов команды. После завершения

разрабатываемого проекта проектная команда расформируется, работники возвращаются в свои подразделения или переходят в новую проектную команду [8; 220].

Преимущества проектной формы управления достаточно убедительны:

- по сравнению с другими ранее рассмотренными структурами управления, в условиях которых руководители тематических и функциональных подразделений вынуждены участвовать в нескольких проектах одновременно, в проектной структуре все усилия руководителя проекта и команды исполнителей концентрируются на решении одной единственной задачи;

- реализуется принцип единоначалия, поскольку все члены команды полностью ориентированы на проект и его руководителя;

- длительность реализации проекта способствует формированию определенного его статуса и имиджа на предприятии, а следовательно, возможности приоритетного выделения ресурсов.

Однако такая структура имеет ряд существенных недостатков:

- наличие своеобразных филиалов функциональных отделов предприятия внутри проектной команды, что приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени. А пересечение функций и полномочий команды с основными функциональными отделами является источником повышенной конфликтности при распределении полномочий между проектным и организационным уровнями предприятия;

- отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды, а также усилий по поддержанию эффективности работы проектной группы в течение длительного времени;

- длительные отрывы специалистов от творческих коллективов своих подразделений, что отрицательно сказывается на их профессиональном росте;

- сложность формирования команды, обусловленная тем, что люди прежде не работали вместе, не имеют общих ценностей и норм, а от них требуется эффективность и слаженность в работе. Необходимо время, чтобы внутри группы развилось чувство команды и сформировались общие нормы, стандарты и ценности.

2. Смешанной формой, соединяющей преимущества функциональной и проектной организационных структур, является матричная организационная структура [9; 45]. Эта форма подходит проектно-ориентированным организациям (например, средним

строительным предприятиям). Типичная матричная структура изображена на рис. 2.

Управляющие проектами напрямую подчинены генеральному директору предприятия и обладают необходимыми полномочиями для успешной реализации проекта. Одной из основных функций управляющего проектом в матричной структуре является координация функциональных и проектных подразделений. С другой стороны, во главе функциональных подразделений стоят руководители, которые отвечают за поддержание технической и технологической базы на современном уровне, а также за обмен информацией с каждым из проектов.

Основой матричного подхода к организационной структуре является попытка добиться синергетического эффекта за счет разделения ответственности за проект между управляющим и функциональным руководителем. Но это проще сказать, чем сделать. С одной стороны, управляющему необходимы полномочия и власть для реализации проекта, с другой – влияние функциональных руководителей так велико, что необходимо сохранить равновесие в статусе обоих руководителей. Члены команды проекта и работники функциональных подразделений должны работать в тесном взаимодействии.

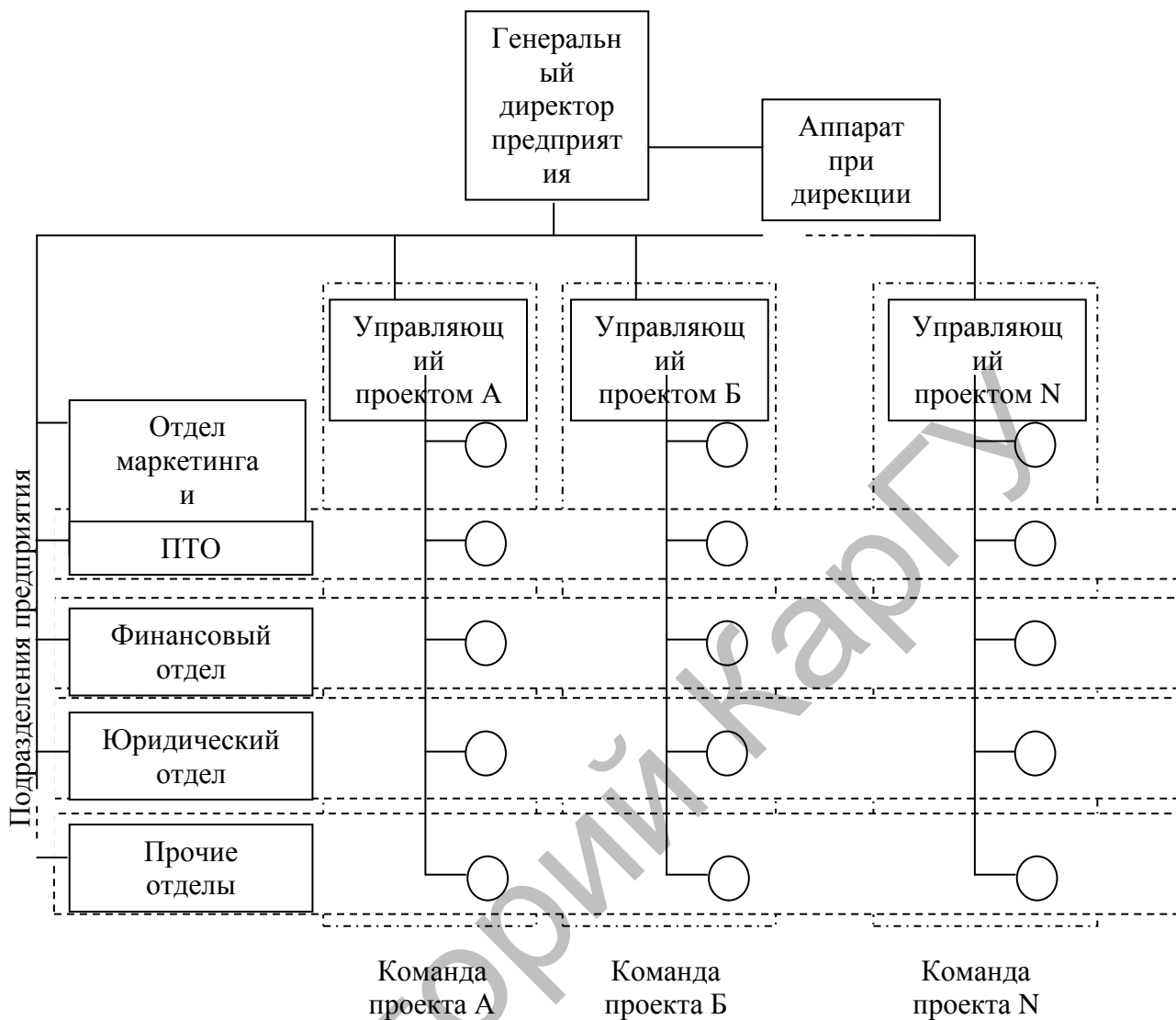


Рисунок 2 - Матричная организационная структура
(Примечание – данные работы [9; 46])

Недостатки матричной структуры обусловлены следующим:

- двойное подчинение нарушает управленческий принцип единоначалия, согласование работы между подразделениями может привести к значительным задержкам в реализации проекта;
- интересы руководителей подразделений и управляющих проектами могут вступать в противоречие, вызывая долгосрочные конфликты и негативно воздействуя сразу на несколько проектов;
- усложняется осуществление функций контроля;
- нарушается мотивация сотрудников, они не чувствуют ответственности за работу, так как вынуждены отчитываться перед несколькими руководителями;
- необходимо тщательно контролировать разграничение властных полномочий между управляющим проектом и

руководителем функционального подразделения, а также затраты, время и ход реализации проекта.

Среди преимуществ матричной структуры можно выделить:

- сокращение текущих расходов, благодаря тому, что специалисты могут работать над несколькими проектами предприятия;
- равнодоступность возможностей функциональных подразделений для всех команд проектов;
- возможность повышения квалификации на всех уровнях и как следствие - усиление мотивации к труду.

7.6. Новые формы адаптивных структур

К новым формам адаптивных оргструктур относят [6; 382-390]:

1. Командный подход в организациях. В настоящее время, как показывает зарубежная практика, одним из наиболее распространенных подходов к разделению организационной структуры на отделы является создание рабочих и управленческих команд. Вертикальная управленческая цепочка – один из наиболее действенных инструментов контроля, но положение, когда все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии, приводит к существенному замедлению процесса осуществления выбора и концентрации ответственности на вершине управленческой пирамиды.

Сегодня многие компании делают ставку на делегирование властных полномочий, передачу ответственности на более низкие уровни иерархии и формирование участвующих в управлении рабочих команд, вовлеченность членов которых в процесс труда значительно возрастает.

В обобщенном виде преимущества и недостатки командной структуры представлены в табл. 1.

Преимущества и недостатки командной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – Позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами функциональной структуры – Устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромиссов – Ускорение реакции на изменение потребностей потребителей и процесса принятия решений – Улучшение морального климата, повышение степени вовлеченности сотрудников в процесс труда – Сокращение числа административных уровней 	<ul style="list-style-type: none"> – Проблема двойной лояльности, конфликты – Увеличивается время заседаний и совещаний, снижается эффективность использования ресурсов – Нежелательный уровень децентрализации
Примечание – данные работы [6; 385]	

Особо важно отметить то, что данный подход позволяет добиться возрастания гибкости и адаптивности организации (предприятия) к происходящим в глобальной внешней среде изменениям.

2. Сетевой подход в организациях. Новейший подход к департаментализации предполагает дальнейшее развитие идеи координации и сотрудничества в горизонтальной плоскости – на сей раз за рамки организации. Сетевая структура означает, что компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность.

В принципе сетевую организацию можно изобразить в виде узла, или центра, окруженного сетью сторонних специалистов (рис. 3).

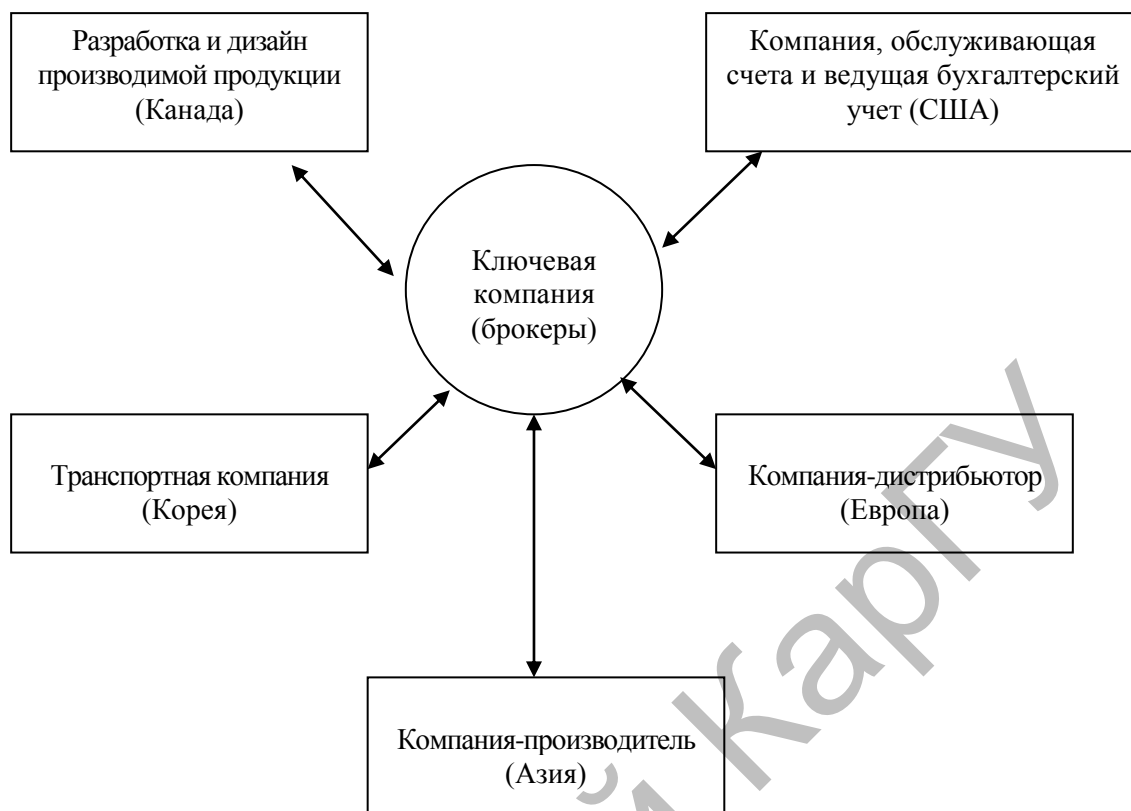


Рисунок 3 - Сетевой подход к департаментализации
(Примечание – данные работы [6; 386])

При сетевом подходе бухгалтерский учет, проектирование, производство, дистрибуция и другие функции поручаются сторонним организациям. Между ними и центральным офисом устанавливаются электронные связи. С помощью компьютерных сетей и Интернета организации могут обмениваться данными и информацией настолько легко и быстро, что разрозненная система поставщиков, производителей, сборщиков и дистрибьюторов и внешне, и внутренне напоминает единую компанию.

Таким образом, в основе сетевой структуры лежит следующая идея. Компания получает возможность сфокусировать усилия на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручит фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями. В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов.

Главное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности в глобальном масштабе. Даже небольшая

сетевая организация имеет все возможности превратиться в по-настоящему глобальную, использовать огромный ресурсный потенциал, что позволяет достичь высочайшего качества товаров и приемлемых цен, предлагать свои товары и услуги по всему миру. Кроме того, сетевая структура позволяет организации в полной мере воспользоваться преимуществами гибкости рабочей силы и широкого выбора. Повышенная гибкость предопределяется возможностями получения только необходимых организации в данный момент услуг (например, разработка инженерных решений или установка оборудования) и заключения контрактов с новыми поставщиками (отсутствие ограничений на заводские площади, оборудование и число работников). Оперирующая в сети организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Следовательно, возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых ее постоянными сотрудниками, что положительно отражается на их чувстве удовлетворения от труда. Наконец, уровень гибкости сетевой структуры детерминируется минимальным числом менеджеров, ибо отсутствует необходимость во вспомогательных специалистах и администрации. Таким образом, сетевая организация обычно имеет 2-3 уровня иерархии (в традиционных структурах - 10 и более).

Один из основных недостатков сетевых структур — отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту узловых компаний приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения. Не менее значимой проблемой является возможность нежелательной утраты организационных частей. Если субподрядчик не справляется с условиями поставок, отходит от дел или его предприятие терпит банкротство, штаб-квартира на время утрачивает возможности ведения бизнеса. Существенно повышается степень неопределенности, так как поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. И, наконец, в такого рода организациях возникают проблемы с лояльностью сотрудников компании, которые знают, что менеджмент может принять решение об отказе от их услуг в пользу внешних поставщиков. Замедляется развитие корпоративной культуры, возрастает текучесть кадров, что приводит к ослаблению эмоциональных взаимосвязей между организацией и сотрудниками. При изменении номенклатуры продукции или обслуживаемых

рынков организация должна быть готова в любой момент

«перетасовать» сотрудников, чтобы сформировать необходимый комплекс навыков.

3. Венчурные оргструктуры. Они получили свое название от слова «венчур» — рисковое дело. Им присущи следующие особенности [4; 140]:

- Рискованный бизнес, реализуемый в рамках этих структур, в том числе малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений, ноу-хау, патентов и другие направления интеллектуального бизнеса. Риск создания и финансирования работ таких структур компенсируется возможностью получения прибылей и сверхприбылей при внедрении полученных результатов в компании.

- Ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных «ноу-хау».

- Использование основных качеств предпринимателя, нацеленного на внедрение своей идеи в интересах компании.

4. Инновационные внутрифирменные подразделения организуются в крупных компаниях и имеют ряд разновидностей: отдел разработки нового продукта или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство, группы поисковых исследований и посреднические центры для создания и внедрения новаций [4; 141].

Отделы разработки нового продукта (нового изделия) или новой технологии могут отличаться по размерам и формам организации работы в зависимости от поставленной при их создании задачи. Существенной особенностью инновационного подразделения является то, что его работа не отражается на экономических характеристиках структурного формирования, под «крышей» которого работает такой отдел. Внутрифирменный инновационный отдел имеет самостоятельный план и бюджет, финансируемый руководством организации (отделения организации).

Инновационные подразделения разработки и внедрения в производство создаются обычно на стадии опытно-конструкторских работ и внедрения их результатов. Создаются такие подразделения по стратегически важным для организации продуктам и проектам.

Специализированное инновационное подразделение разработки и внедрения нового продукта или технологии не связано с существующими разрабатывающими и производящими подразделениями. Его создание, как правило, определяется необходимостью ускоренного вывода на рынок конкурентоспособной продукции либо внедрения новой технологии, способствующей повышению конкурентоспособности конкретной продукции и эффективности производства.

Инновационные группы поисковых исследований организуются, когда ожидаемый результат (включая создание новых продуктов или технологий) еще не определен. В рамках поисковых исследований осуществляется разработка (поиск) новых возможностей для развития организации.

Для связи инновационных структур с традиционными функциональными подразделениями могут создаваться посреднические центры (специальные подразделения координации). Эти центры могут включать различные группы, ведущие маркетинговые исследования и дающие оценку рыночных возможностей новых продуктов и технологий, а также осуществлять координационную и посредническую деятельность при организации инновационной деятельности в организации.

7.7. Основные принципы построения эффективных оргструктур

При проектировании оргструктур важным является соблюдение правил (принципов) их построения. К числу основных принципов создания эффективных оргструктур относятся [10; 134]:

1. Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или покупателя, а не на выполнение функций;
2. Базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы;
3. Необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля;
4. Сопряженность подразделений структуры по целям, решаемым проблемам и задачам;
5. Каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы.

Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и ее формирования, является норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления).

Нормой управляемости называется допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль за работой подчиненных, затрудняет обнаружение просчетов в работе и т.д. Чрезмерное сужение нормы управления является причиной увеличения количества управленческих уровней, сверхцентрализации власти, повышения административных расходов и роста проблем в результате ослабления взаимосвязей между верхним и нижним уровнем пирамиды организационной структуры управления.

Для определения нормы управляемости используют в основном два подхода [10; 135]:

1. Опытно-статистический, основанный на методе аналогий. Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.

2. Расчетно-аналитические методы базируются на основе прежде всего таких факторов, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей.

Список литературы

1. Послание Президента РК – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - №1. – С. 2 – 23.

2. Дамитов С.К. Основы современного менеджмента: Учебник. – Алматы: ТОО «Полиграфкомбинат» Республики Казахстан, 2012. – 556 с.
3. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 448 с.
4. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
5. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
6. Дафт Р. Менеджмент. 6-е издание: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
7. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
8. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 347 с.
9. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: Издательство АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312 с.
10. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В КАЗАХСТАНЕ

8.1. Анализ существующих подходов к определению понятия «рынок образовательных услуг»

В сложных условиях социально-экономического развития менеджмент является ключевым звеном при решении многих проблем. Грамотный менеджмент смягчает кризисные явления, способствует финансовой стабилизации, служит повышению конкурентоспособности, осознанно влияет на обновление технологий, мотивирует инвестиции и инновации.

Многие проблемы проистекают из недостатков управления. Решение этих проблем определяется пониманием необходимости профессионализации менеджмента. В профессионализации менеджмента главную роль играют образование и подготовка специалистов в области менеджмента.

Образование – это достаточное, последовательное и предсказуемое формирование таких качеств, которые отражают потребности культуры страны, определяют эффективность и качество профессиональной деятельности в конкретных условиях развития. Это не просто знания и навыки, хотя и они играют большую роль в профессионализации управления. Это еще и культура, и потенциал саморазвития, и развитые творческие способности, и позиции нравственности, и обостренное чувство социальной ответственности – то есть полный комплекс тех черт личности, которые превращают профессиональную деятельность в общественное благо. Таким должно быть современное образование.

Именно высшая школа закладывает фундамент профессии, формирует профессиональный менталитет. Почему? Потому что здесь не только дают знания, но и воспитывают. Потому что здесь срабатывает «эффект погружения» во все проблемы профессиональной деятельности, потому что здесь действует фактор времени (4-5 лет обучения), способствующий формированию установок и определенного типа

профессионального мышления, потому что в вузе наилучшим образом формируется система знаний. Наконец, это не только специальные дисциплины, но и гуманитарная подготовка [1;8-9].

Особенность современного образования характеризуется большим выбором предоставляемых образовательных услуг, а также высоким уровнем конкуренции как со стороны государственных, так и негосударственных образовательных учреждений.

В настоящее время единого определения термина «образовательные услуги» не существует. Однако в экономической литературе различают несколько подходов к определению образовательных услуг (табл. 1).

Таблица 1

Основные подходы к определению «образовательная услуга»

Автор	Определение
Зыков В.В.	«Комплекс учебной и научной информации, передаваемой гражданину в виде суммы знаний общеобразовательного и специального характера, а также практических навыков для последующего применения» [3;17]
Щетинин В.П.	«Система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многоликих потребностей человека, общества и государства» [4;23]
Панкрухин А.П.	«Комплекс таких услуг, которые непосредственно связаны с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии» [5;19]
Иванютина Л.В.	«Комплексный процесс, направленный на передачу знаний, умений и навыков общеобразовательного, профессионального характера потребителю в ходе образовательной программы, с целью удовлетворения личных, групповых и общественных потребностей потребителей в приобретении профессионального образования, развития интеллектуального потенциала личности, предприятия, общества» [6;16]
Стрижов А.М.	«Целенаправленная деятельность, характеризующаяся взаимодействием участников образовательного процесса и направленная на удовлетворение образовательных потребностей личности» [7;48]
Джапарова Р.Н.	«Деятельностная передача системных знаний и привитие проверенных опытом практических навыков к определенному виду занятия путем непосредственной коммуникации с обучаемым» [8;55]

Таким образом, в трудах вышеназванных и других ученых заложены основы научных представлений о сущности образовательных услуг.

Изучение, обобщение и анализ исследуемой экономической литературы позволили автору работы [2;54] предложить следующее определение: рынок образовательных услуг можно охарактеризовать как систему прямых и опосредованных социально-экономических отношений по поводу купли-продажи товара «образовательные услуги», имеющего потребительскую стоимость, рыночную цену, определяемую спросом и предложением. Данная система предполагает возможность выбора потребителем формы и способов удовлетворения потребности в образовании.

Сущность рынка образовательных услуг наиболее полно проявляется в следующих его функциях [9;255-256]:

- функции саморегулирования предоставления образовательных услуг, проявляющейся в расширении масштабов предоставления услуг и повышении цены на них при росте спроса;
- стимулирующей функции, выражающейся во внедрении новых образовательных технологий, способствующих снижению издержек и понижению цен на подготовку специалистов;
- функции общественной значимости образовательных услуг в условиях их бездефицитности;
- регулирующей функции, устанавливающей определенные пропорции в предоставлении образовательных услуг и обмене ими;
- функции демократизации, проявляющейся в дифференциации образовательных учреждений и освобождении образования от нежизнеспособных элементов.

Основными субъектами рыночных отношений на рынке образовательных услуг являются: производители образовательных услуг (образовательные учреждения и физические лица, оказывающие образовательные услуги в индивидуальном порядке); потребители образовательных услуг (отдельные физические лица, фирмы, предприятия, организации, органы управления и т.п.); посредники (включая службы занятости, биржи труда, общественные институты и структуры, способствующие продвижению образовательных услуг на рынке, и т.д.) [10;83-92].

В качестве объектов рынка образовательных услуг выступают: предлагаемые для обмена образовательные услуги, которые пользуются определенным спросом; характер рыночного обмена данными услугами (конкретные объекты обмена и экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг); количественные параметры спроса и предложения образовательных услуг (границы рынка образовательных услуг и его сегментов); окружающая (маркетинговая) среда рынка образовательных услуг; тенденции изменения конъюнктуры этих услуг на отдельном сегменте и на рынке в целом; конкурентоспособность образовательных услуг.

В число объектов образовательного рынка следует включить и ассортимент образовательных услуг, так как наряду с главным критерием содержания, тематической направленностью (профилем) и специализацией образования здесь учитываются критерии глубины, основательности, длительности оказания образовательных услуг, их широты, степени фундаментальности, а также степени практической ориентации на решение проблем конкретных потребителей [9;254-265].

В экономической литературе [11;91] выделяют два вида образовательных услуг.

Первый вид – это образовательные услуги, которые участвуют в духовном и интеллектуальном развитии личности, в формировании индивидуального и общественного сознания, в повышении образовательного и культурного уровня независимо от требований, предъявляемых к ним со стороны потребителей рабочей силы.

Второй вид образовательных услуг обеспечивает потребности человека в приобретении профессии и воплощается в определенных навыках и умениях. Они удовлетворяют потребности отдельных отраслей экономики, предприятий в соответствующей подготовке и переподготовке кадров. Такое потребление образовательных услуг ведет к совершенствованию качества рабочей силы и способствует формированию рабочей силы соответствующей структуры и качества.

8.2. Теоретические положения, отражающие суть педагогического менеджмента

Зародившись в рамках экономической науки (Ф.Тейлор, Г.Черч, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Форд, Х.П.Циммерман), менеджмент быстро эволюционировал в междисциплинарную теорию, имеющую множество аспектов. Это научно-практическое направление активно разрабатывается в психологии (Э.Мэйо, Д.Рена, Г.С.Никифоров, Ю.Н.Сливкин и др.) и педагогике (В.Д.Белиловский, К.П.Вазина, Ю.А.Конаржевский, Н.В.Кухарев, Н.А.Лебедева, Ю.Н.Петров, А.А.Семченко и др.)

Введение в научный оборот термина «педагогический менеджмент» связано с именами Вазиной К.П., Петрова Ю.Н., Белиловского В.Д., которые в 1991 г. выпустили коллективную монографию с таким названием. В этой работе авторы обосновывают новую модель так называемого развивающего управления – педагогический менеджмент, при котором создаются условия для саморазвития руководителей, педагогов учебных заведений, развития их профессиональной компетентности и деловой активности.

Суть педагогического менеджмента, по мнению этих ученых, сводится к следующим теоретическим положениям [12;49-50]:

- признанию непрерывного развития коллектива в качестве основной цели управленческо-педагогической деятельности;
- признанию уникальности, неповторимости человека, его прав на саморазвитие, свободу и творчество;
- гибкому сочетанию централизации и децентрализации в управлении в зависимости от особенностей конкретной проблемной ситуации;
- направленности управления «снизу вверх», при которой принятие решений и распределение ответственности свойственно для всех членов коллектива;
- ротации кадров, при которой максимально используются новые способности человека;
- достижению консенсуса в коллективной деятельности;
- нравственному и экономическому поощрению дисциплины.

Что же такое педагогический менеджмент?

Исходя из того, что менеджмент вообще можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя

труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами - это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, можно дать следующее определение: педагогический менеджмент - это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития [13;3].

Педагогический менеджмент (теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом) имеет свою специфику и присущие только ему закономерности. Эта специфика выражается, прежде всего, в своеобразии предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера.

Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда - информация, а орудием труда - слово, язык, речь. Результатом труда менеджера учебно-познавательного процесса и связанного с ним труда менеджера учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития объекта (второго субъекта) менеджмента.

8.3. Функции педагогического менеджмента

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее – законченный цикл определенных действий в сумме и составляющих управленческую деятельность в целом. Другими словами, *функция* - это особый вид управленческих действий (с позиций субъект-объектных отношений – управленческих действий) на объект менеджмента и особые виды действий субъекта менеджмента с информацией. Это очень существенное понятие, так как информация, необходимая для управления, является предметом и, в то же время, продуктом управленческой деятельности, т.е. собственно всего менеджмента.

Исходя из теории менеджмента, предоставляется возможность выделить следующие основные функции педагогического менеджмента.

1) Функция планирования принятия решения (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения совета, решения педсовета и т.п.).

Планирование учебно-воспитательного процесса (или принятие решения) - первый основной компонент (функция) педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени. Несомненно, что всякое управленческое воздействие является итогом определенного управленческого решения, принятого менеджером конкретного уровня управления. При этом управленческое решение должно удовлетворять целому ряду требований. Анализ теории менеджмента и изучение практики показывает, что решение должно иметь:

- во-первых, целевую направленность (то есть полностью соответствовать цели педагогического менеджмента);
- во-вторых, быть обоснованным и иметь конкретный адрес - кто будет претворять его в жизни и нести ответственность за его эффективную реализацию; решение должно быть правомочным, т.е. базироваться на строгой правовой основе;
- в-третьих, принятое решение должно быть также непротиворечивым, т.е. отражать единство и согласованность данного решения с общей системой принимаемых управленческих решений;
- в-четвертых, принимаемое решение должно отвечать условию конкретности по времени его реализации и предусматривать критерии эффективности его реализации с учетом оптимальности затрачиваемых сил, средств и времени;
- в-пятых, решение должно быть актуальным и современным, а также быть полным, кратко и четко изложенным.

2) Функция организации выполнения принятых решений и планов, включающая в себя доведение принятого решения (плана) до исполнителя; материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана); согласование данного решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента).

Организация выполнения принятых решений и планов - второй базовый компонент (вторая функция) педагогического менеджмента.

3) Функция предварительного (проверка только всевозможных планов), текущего, отсроченного и итогового контроля (координирование деятельности исполнителей на основе информации, полученной в ходе этого контроля, учет результатов деятельности, анализ и оценка ее эффективности на основании результатов этого контроля).

Контроль - третий основной компонент (функция) педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса для принятия на этой основе определённого управленческого решения. Контроль включает в себя: наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Анализ образовательного процесса - один из основных методов контроля в структуре педагогического менеджмента.

В комплексе данные функции отражают ход и последовательность определённых управленческих воздействий, их завершённый цикл. Каждое управленческое действие начинается с принятия решения или планирования, а заканчивается итоговым контролем с анализом результативности и эффективности реализации данного управленческого решения. При реализации каждого нового управленческого воздействия руководителя на подчиненных весь цикл повторяется в той же последовательности.

Разработка научных основ управления в образовании актуализирует вопрос методов управления, которые выступают как способы достижения поставленных целей педагогического менеджмента, способы реализации основных его функций.

8.4. Современное состояние системы образования в Казахстане

Особенностью образовательной системы РК является наличие в ней организационно и функционально самостоятельных систем образования – среднего и высшего. Вместе с тем, различная система подготовки учащихся в средней школе и вузе вступила в противоречие с общим требованием непрерывности образования в Казахстане. Соотношение средней и высшей школы имеет различную систему подготовки. Малореформированная система среднего образования в основном сохранила государственную и

бесплатную форму обучения, высшая школа – наоборот, перестроилась на многоуровневую систему образования, и доля платного обучения стала намного превышать долю бесплатного.

Современное состояние системы образования можно охарактеризовать следующим образом: формирование национальной модели образования с учетом международных требований к новым образовательным системам; бесплатность среднего общего и начального профессионального образования в государственных учебных заведениях; реструктуризация сети вузов и научно-исследовательских институтов; автономия вузов; централизованная организация и государственная сертификация вступительных экзаменов; функционирование негосударственного сектора образования.

В организационной области система образования представляет собой многоуровневое образование (дошкольное, среднее, вузовское и послевузовское – бакалавр-магистр-докторант PhD); смешанный тип обучения (государственные и частные школы, обучение в вузах по гранту или платное); различные формы обучения (очная – дневная и вечерняя; заочная).

К позитивной стороне казахстанской системы образования можно отнести стабильность функционирования; альтернативные формы обучения; обеспечение школьников базовыми и обязательными знаниями; наличие в школах и университетах профессиональных кадров; бесплатное среднее образование; наличие системы образовательного гранта [14;32].

В то же время система образования обладает недостатками, среди которых можно выделить нижеперечисленные: отстает материальная база вузов, пока недостаточно государственное финансирование системы образования, все еще во многом слабая общеобразовательная школа, часто вузы проявляют пассивность, не используя предоставленные права. По некоторым вопросам затягивается обновление правовой базы, сохраняются нормы, сдерживающие вузы, или не вводятся те, которые стимулировали бы их к более быстрым и эффективным изменениям. Нередко реальное качество подменяется грудой справок и отписок. В новых условиях от вузов требуется немало усилий, чтобы смелее идти вперед. Иначе страна замедлит набранную скорость развития.

8.5. Проблемы развития менеджмент-образования в Казахстане

Сегодня высшее учебное заведение, дающее образование в области менеджмента, призвано формировать и утверждать новое представление о специалисте с квалификацией «менеджер». Каков он? Это человек, обладающий хорошими знаниями в области экономики, социологии, психологии и права. Он свободно пользуется информационными технологиями, чтобы своевременно находить нужные сведения и решать проблемы.

В последние годы в республике подготовлено немало специалистов в области менеджмента. Продолжаем их готовить. Но при этом добиться реального позитивного сдвига в области эффективного управления экономикой пока не можем. Чем это объяснить?! Плохо готовим? Не тому учим? Почему не происходит «революции менеджмента»?

Причин много. Но главной из них является «недостаточная масса» профессионализма. Для возникновения кардинальных изменений в управлении необходимо создать некую «массу профессионализма», то есть достичь такого соединения факторов эффективности и качества управления, которое вызывает резкие изменения в процессах развития.

Данная причина является следствием разнообразных проблем развития менеджмент-образования в Казахстане. Это проблемы региональные, методические, организационные, психологические - всех не назвать. Среди всех проблем можно выделить ключевые [1;10-11]:

1. *Проблема качества подготовки менеджеров.* Немногие учебные заведения уделяют достаточное внимание этой проблеме. Нередко преобладают сиюминутные, иногда меркантильные цели; они реализуются в ущерб качеству подготовки.

2. *Преподавательский потенциал.* Создание современного корпуса преподавателей, ориентированных на сложные условия работы нынешних учебных заведений, - также актуальная проблема.

Образование там, где есть личности, а не там, где здание для него. В большинстве случаев преподавательский корпус составляют преподаватели вузов, имеющие практику подготовки специалистов в условиях плановой экономики и не всегда владеющие приемами подготовки и обучения для условий

рыночной конкуренции. Во многих вузах недостает современных высококвалифицированных преподавателей по экономическим, социально-психологическим дисциплинам и специальным дисциплинам. Проблема подготовки преподавателей не менее остра, чем проблема подготовки предпринимателей.

3. Проблема развития многоуровневого образования по специальностям «менеджмент». Неизвестно как отразится на качестве образования переход на принципы Болонской декларации. Так или иначе, новое всегда рождается трудно. Поэтому существование вышеперечисленных проблем естественно, а решать их необходимо.

Роль управления в развитии экономики и вообще в современном обществе велика. Об этом говорили уже не раз в прошлом, много говорят и сегодня. Но осознание этой роли и понимание ее современного содержания как на практике, так и в науке управления еще недостаточное.

Образование, главной целью и ориентиром которого являются формирование качеств личности, профессионального сознания и социальной ответственности, которое формирует в человеке потенциал саморазвития, а в обществе человеческий капитал, именно такое образование и должен получить наш отечественный менеджер.

8.6. Пути выхода на новый уровень педагогического менеджмента

Для решения вышеуказанных проблем предполагается выход на новый уровень педагогического менеджмента, под которым понимается комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности функционирования и развития образовательного процесса и его субъектов. В частности, наиболее значимым моментом в развитии системы образования в Казахстане становится реализация Государственной программы развития образования на 2011-2020 годы. В ней поставлен целый ряд новых задач и ориентиров.

Так, МОН РК разработаны и внедрены 40 системных базовых механизмов функционирования новой модели образования. Наиболее принципиальные из них – новая правовая база, система

повышения квалификации педагогов, модель полиязычного образования, механизмы взаимодействия с обществом и работодателями. И, безусловно, электронное обучение, введение контроля качества на национальном уровне, трансляция наработок Назарбаев Интеллектуальных школ и Назарбаев Университета на всю образовательную систему, введение подушевого финансирования, внедрение Национального плана действий по развитию функциональной грамотности, независимая сертификация выпускников колледжей и вузов, совершенствование образовательных программ высших учебных заведений и развитие академической мобильности. Эти рычаги придают системе образования динамичность в стремлении отвечать требованиям быстро меняющегося мира.

8.7. Создание национальной системы квалификаций – обязательный шаг на пути вхождения в европейское пространство высшего образования

В своей программной статье «Социальная модернизация Казахстана: Двадцать шагов к Обществу Всеобщего Труда» Президент РК Н. Назарбаев поручил Правительству разработать национальную систему профессиональных квалификаций с целью создания гибкой системы квалификаций в нашей республике на основе эффективных механизмов правового и институционального регулирования взаимодействия профессионального образования и рынка труда: «Надо признать, что каждый человек, особенно молодой, хочет видеть свою перспективу в той или иной профессиональной области. Это абсолютно нормальное желание. Человек целеустремленно идет к вершине, когда ее видит. Поэтому необходимо придать импульс всей работе по созданию национальной системы квалификаций (НСК), которая имеет не только нормативное значение, но и, по сути, является «дорожной картой» для каждой профессии. НСК позволит «построить» профессиональные лифты по каждой специальности. При этом квалифицированные рабочие должны быть включены в национальную систему» [15;8].

С учетом международного опыта в Казахстане Министерством образования и науки и Министерством труда и социальной защиты населения разработана и принята Национальная рамка

квалификаций, основанная на знаниях, умениях и навыках, а также на учете личностных и профессиональных компетенций специалиста. При этом в согласии с требованиями Болонского соглашения она совместима с Европейской рамкой квалификаций по восьми уровням в масштабах страны и базируется на результатах обучения, причем шестой, седьмой и восьмой уровни соответствуют высшему и послевузовскому образованию (бакалавриат, магистратура и докторантура).

На основе Национальной рамки квалификаций в сферах образования и науки, труда, сельского хозяйства разработаны отраслевые рамки классификаций, начата разработка профессиональных стандартов, заложены основы институциональной модели независимого подтверждения квалификации [16;7].

Механизм для соответствия выпускников параметрам Национальной рамки квалификаций – реализация в вузах модульных образовательных программ, основанных на компетенциях с применением общих обязательных модулей, обязательных модулей по специальности, модулей по выбору для определенной специальности и модулей по выбору, выходящих за рамки квалификации. Модульные образовательные программы разрабатываются с учетом требований Национальной и Европейской рамок квалификаций, что обеспечивает качество подготовки будущих специалистов. Только такой подход, как показывает практика, способен обеспечить подготовку высококвалифицированных специалистов.

8.8. Академическая мобильность как самая распространенная форма интернационализации образования в мире

В современных условиях очевидно, что национальные системы высшего образования уже не могут эффективно развиваться вне глобальных процессов и запросов мирового рынка труда. Поэтому интернационализация образования должна стать системной составляющей политики любого стабильно развивающегося государства. Глобальная академическая мобильность - один из основных инструментов процесса интернационализации. Не случайно она вошла в число приоритетных целей, обозначенных на третьем форуме политики Болонского процесса. Она обеспечивает

развитие международного сотрудничества между учебными заведениями, повышает качество высшего образования и научных исследований. Кроме того, это прекрасная возможность подготовки конкурентоспособных кадров на основе мирового опыта.

Нужно отметить, что в нашей стране сложился уникальный подход к развитию академической мобильности: ее поддержка осуществляется на государственном уровне.

В Казахстане создан Центр Болонского процесса и академической мобильности, который осуществляет методологическое, научно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение реализации основных положений. Аналитическое обобщение мирового и отечественного опыта международного сотрудничества в сфере образования и перспективы развития процесса академической мобильности нашли отражение в разработанной МОН РК стратегии академической мобильности в Республике Казахстан на 2012–2020 годы. Документ определяет основные понятия процесса, индикаторы его эффективности, выявляет объективные проблемы, препятствующие развитию академической мобильности, в том числе отсутствие должной языковой подготовки обучающихся. Во всех рейтинговых европейских университетах есть образовательные программы на английском языке. То есть у казахстанских вузов большие возможности для расширения партнерских связей и включения в процессы академических обменов.

Процесс внедрения полиязычного образования в Казахстане ведется интенсивно, что обуславливает необходимость подготовки и переподготовки преподавательских кадров. И в новых государственных общеобязательных стандартах предусмотрено расширение объема кредитов по иностранному языку за счет включения в цикл базовых дисциплин курса «Профессионально ориентированный английский язык». Создана нормативная база, изданы учебно-методические комплексы, терминологические словари, учебные пособия, апробированы методики преподавания профильных дисциплин на английском языке.

В итоге в 32 вузах открыты отделения с контингентом более 5,5 тыс. человек. Это послужит не только интернационализации образования, но и подготовке специалистов по полиязычию на всех уровнях образования. Благодаря развитию академической мобильности растет уважение к отечественной образовательной

системе. Многие молодые люди, поучившись за рубежом, убеждаются в том, что наша система образования способна составить конкуренцию зарубежным вузам по многим параметрам [17;4].

Благодаря значительной финансовой поддержке МОН РК, с каждым годом все больше наших студентов и преподавателей имеют возможность обучаться за рубежом.

8.9. Приоритетные направления развития научно-исследовательской деятельности отечественных вузов

Технологический прогресс Республики Казахстан через всемерное развитие науки – главный рычаг решения задач, поставленных в Стратегии «Казахстан-2050». В ней Президент страны Н.А.Назарбаев выдвинул две важнейшие цели – вывести отечественные исследования на мировой уровень и обеспечить прямое подключение науки к инновационному процессу.

Для выполнения данного поручения нужно обеспечить полноценное участие казахстанских ученых в масштабных международных научно-исследовательских проектах, стимулировать получение результатов мировой значимости и их публикацию в высокорейтинговых международных научных изданиях. То есть эффективно интегрироваться в мировой научный процесс.

Безусловно, самая ответственная задача для ученых страны - обеспечить востребованность науки экономикой, действенную кооперацию исследований и бизнеса. Для этого будет интенсивно развиваться научно-инновационная направленность работы ведущих казахстанских вузов, их соответствующая инфраструктура, бизнес-мышление специалистов и руководителей. Системным ориентиром здесь выступает Назарбаев Университет, созданный и работающий по самым современным международным стандартам, и создаваемый вокруг него интеллектуально-инновационный кластер.

Данный опыт будет последовательно транслироваться на другие вузы страны, в первую очередь на исследовательские университеты и университеты инновационной направленности. В целом научно-исследовательская и инновационная деятельность должна стать ведущим приоритетом их развития [19;37].

Большой пласт работы казахстанских ученых лежит и в сфере развития языка, медицины, трансферта технологий, энергетики, особенно в связи с предстоящей выставкой «ЭКСПО-2017» в Астане, которая даст мощный импульс подключению отечественной науки к лучшим мировым достижениям.

В целом инициатива «Зеленый мост», прозвучавшая в Стратегии «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства», являет собой одно из практических решений проблемы развития экологически чистой экономики: «Предлагаю создать международную организацию «Зеленый мост», а также начать реализацию проекта Green4 на базе четырех городов-спутников вокруг Алматы. Мощный импульс к переходу страны на «зеленый» путь развития должна дать предстоящая выставка ЭКСПО-2017 в Астане. В столице будут представлены лучшие мировые достижения науки и техники. Многие казахстанцы своими глазами смогут увидеть «энергию будущего», к которой мы стремимся» [18;11].

В рамках данной инициативы ряд казахстанских вузов реализует европейский проект ТЕМПУС «Экологический инжиниринг и устойчивое развитие с применением возобновляемых источников энергии и биоотходов», направленный на получение студентами знаний в области энергоэффективности и энергосбережения. Именно «зеленая» энергетика способна удовлетворить растущий спрос более эффективными способами и с минимальными затратами.

Значительные усилия предпринимают отечественные вузы и по вопросам, связанным с полноценной кооперацией науки и бизнеса, выявлением межотраслевых секторов, где возможен трансферт технологий, созданием элементов инновационной инфраструктуры. Важный фактор, определяющий успех разрабатываемого инновационного проекта, – активное участие в его реализации большого числа представителей бизнеса, науки, государства и общества [20;7].

Стержневыми компонентами поддержки предпринимательской активности студентов и выпускников вуза должны стать базовые кафедры, бизнес-инкубаторы, а также система специализированных курсов по предпринимательству. Необходимо создать пояс малых инновационных предприятий, входя в их капитал интеллектуальной собственностью. Развитие должна получить практика приглашения

консультантов-практиков для начинающих компаний, создаваемых студентами. При бизнес-инкубаторах следует создать фонд поддержки студенческой инициативы.

Список литературы

1. Дамитов С.К. Основы современного менеджмента: Учебник. – Алматы: ТОО «Полиграфкомбинат» Республики Казахстан, 2012. – 556 с.

2. Фокина О.И. Формирование и функционирование рынка образовательных услуг: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 1998. – 148 с.

3. Зыков В.В. Многоуровневая подготовка специалистов в контексте российского образования: Монография. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2003. – 80 с.

4. Щетинин В. Рынок образовательных услуг в современной России // Школа. – 2007. - № 3. – С. 23-27.

5. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. – М.: Интерпракс, 2005. – 240 с.

6. Иванютина Л.В. Рынок образовательных услуг высшего профессионального образования: мониторинг и развитие (на примере Алтайского края): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Барнаул, 2007. – 197 с.

7. Стрижов А.М. Понятие качества образовательных услуг в условиях рыночных отношений // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2009. - № 3. – С. 55-65.

8. Джапарова Р. Маркетинг услуг профессионального образования // Маркетинг. – 2005. - № 4. – С. 55-65.

9. Ушакова М.В. Российский рынок образовательных услуг и его специфика // Социально-гуманитарные знания. – 2003. - № 5. – С.254-265.

10. Остапченко В.Д. Концепция товарного образовательного производства в системе высшего образования // Молодежь, образование, рынок. – 1992. – С. 83-92.

11. Шевченко О.М. Сущность и особенности образовательной услуги // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - № 3(83). – С. 90-96.

12. Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Белиловский В.Д. Педагогический менеджмент (концепция, опыт работы). – М.: Педагогика, 1991. – 167 с.
13. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 430 с.
14. Мекебаева М. Система образования: тенденции и проблемы // Мысль. – 2012. - № 9. – С.31-34.
15. Назарбаев Н. Социальная модернизация Казахстана: Двадцать шагов к Обществу Всеобщего Труда // Мысль. – 2012. - № 8. – С. 2-18.
16. Кенжебалина Г. Высшую школу – на мировой уровень // «Казахстанская правда», 28 февраля 2013 года, С.7.
17. Кубеев Е. Интернационализация: опыт и перспективы // «Казахстанская правда», 27 марта 2013 года, С.4.
18. Послание Президента РК – Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013.- № 1. – С. 2-23.
19. Жумагулов Б. Базовые векторы созидания // Наука и Образование Казахстана. – 2012. - № 5-6. – С.34-37.
20. Найзабеков А. Векторы вузовской модернизации // «Казахстанская правда», 20 марта 2013 года, С.7.

Глава 9

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ МЕНЕДЖЕРОМ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИМЕНИТЕЛЬНО К УСЛОВИЯМ СВОЕЙ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1. Условия и факторы, формирующие характерные черты менеджера XXI столетия

В Послании Президента РК – Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» отмечено: «Ключевое условие успеха новой экономической политики должно быть подкреплено кадрами. Для этого мы должны:

– Совершенствовать управленческий ресурс, и резервы для этого у нас есть. Необходимо внедрять современные инструменты менеджмента и принципы корпоративного управления в государственном секторе.

– Одновременно с этим нам следует извлекать пользу из международного разделения труда, в частности привлекать внешний кадровый ресурс для реализации некоторых задач нашего нового курса через программы аутсорсинга. Мы должны также привлекать лучших иностранных специалистов на открытом рынке и приглашать их работать к нам в страну. Использование управленческих кадров с обширным международным опытом и знаниями даст двойной эффект: мы не только модернизируем менеджмент нашего производства, но и обучим наши отечественные кадры. Это –новая для нас практика» [1;9].

Значит, если исходить из Стратегии «Казахстан - 2050», то условия экономического развития, характерные для начала нового тысячелетия и XXI века, вызывают целесообразность разработки новых требований к менеджеру как человеку и специалисту, способному справляться с увеличивающейся сложностью управленческой работы.

В литературе [2;92-94] выделяются следующие главные факторы, формирующие черты такого менеджера:

1. Глобализация экономики. Тенденция к глобализации означает, что бизнес как бы ломает национальные границы и все в большей мере становится интернациональным. Это приводит к формированию компаний, в которых рабочая сила состоит из людей разных национальностей, говорящих на разных языках и имеющих существенные культурные различия. Менеджерам приходится все чаще работать в разных странах, иметь дело с многонациональными коллективами и принимать глобальные планы развития, учитывающие многочисленные (культурные, политические, экологические и др.) местные особенности. В этих условиях особое значение приобретают способности менеджеров, которые позволяют:

- управлять в странах с разной культурой и деловым окружением;
- управлять международными по составу группами, бригадами, работающими над общими проектами;
- направлять глобальные изменения;
- контролировать экономическое развитие на мировом и локальном уровнях;
- разрабатывать и реализовывать глобальные стратегические планы;
- не возноситься над другими и учиться быть отзывчивыми, уважать и пользоваться уважением везде и всегда.

2. Высокие скорости научно-технического развития. Процессы глобализации стали в значительной мере возможными благодаря научно-техническим достижениям и, прежде всего, в области телекоммуникаций, позволивших с высокой скоростью передавать информацию на большие расстояния. Быстрое развитие науки и технологии предъявляет новые требования к знаниям и умениям менеджеров. Прежде всего, оно означает, что научные и технические знания, с которыми приходят в организацию специалисты и менеджеры, устаревают с невиданной ранее скоростью и требуют непрерывного обновления.

В сложившихся условиях отечественные компании должны быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в области технологии и спроса, другими словами, скорость становится важнейшим фактором конкурентоспособности и успешного развития. Поэтому менеджеры все чаще перестраивают

структуру управления, сокращают иерархию, вводят децентрализацию, делегируют полномочия по принятию решений сверху вниз. Изменяется политика найма и использования персонала: в ряде стран распространяется практика использования внештатных сотрудников для работы по контрактам и персонала, работающего дома. Это новая стратегия, требующая разработки новой политики и подходов к управлению персоналом.

3. Структурные изменения в экономике. Они характеризуются сокращением занятости в отраслях индустрии (в том числе в промышленности и сельском хозяйстве) и ее увеличением в сфере услуг. Типичный менеджер недалекого будущего - это управленец, занятый в банке, гостинице, больнице, школе и т.п. организациях и учреждениях, оказывающих людям услуги.

4. Рост социальной значимости организаций в обществе. Сейчас нет ни одного жизненно важного для людей вопроса, который бы не решался на уровне организаций и усилиями труда работающих в ней. Это не только производство необходимой людям продукции и услуг, но и обеспечение занятости населения, забота о здоровье и сохранении окружающей среды, создание системы обучения и повышения квалификации, формирование всевозможных фондов (в том числе пенсионного), предоставление людям условий для нормальной жизни, повышения ее качества и уровня. Растущие требования, которые общество предъявляет к социальной роли организаций, существенно меняют ориентацию ее менеджеров. Если раньше они были обязаны любыми путями добиваться эффективного использования внутренних ресурсов организации и не принимать во внимание проблемы социального плана, то теперь ни одно решение не может быть принято без учета его воздействия на людей, окружающую среду, территорию и т. д.

9.2. Модель современного менеджера

По мнению специалистов [2;95], модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера, может состоять из следующих элементов:

1. Менеджер - глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде.

2. Менеджер - человек с «технологической» настройкой, признающий и понимающий значение технологий, в первую очередь, информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений.

3. Менеджер - политик, то есть человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества вне рыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики.

4. Менеджер - лидер и новатор, то есть человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качества предпринимателя.

В теории и практике современного менеджмента последнему элементу модели придается особое значение, так как с ним связываются надежды на создание новой системы отношений между менеджерами, с одной стороны, и исполнителями, с другой.

Люди, которых называют предпринимателями, имеют характерные черты, наиболее важные из которых представлены в табл.1.

Таблица 1

Сопоставление менеджеров с предпринимателями

Параметры сравнения	Менеджеры	Предприниматели
Статус на предприятии	Наемный работник	Собственник, партнер
Задачи и функции	Постановка целей, планирование, организовывание, мотивация, контроль, руководство, координирование	Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества
Ожидаемый результат работы	Сохранение, поддержание и развитие предприятия, максимизация его способности производить ценности	Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли

1	2	3
Образование и черты личности	Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде	Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех
Примечание – данные работы [2;96]		

Чаще всего они являются собственниками своих предприятий и настроены на достижения, которые позволяют им повысить рыночную стоимость их бизнеса, увеличить долю на рынке или завоевать лидерство в области технологии.

Менеджер как предприниматель должен обладать качествами, которые присущи людям предприимчивым, не боящимся рисковать, постоянно находящимся в поиске новых идей и способов их реализации, отличающихся новаторством и инициативностью. Это обеспечивает инновационность организации, ее восприимчивость к нововведениям и готовность к разрушению всего того, что устарело и мешает продвижению вперед. В то же время надо учитывать особенности статуса менеджеров на предприятиях (чаще всего в роли наемного работника), задачи и ожидаемые результаты от их работы (обеспечение устойчивого функционирования организации за счет грамотного управления), требования к образованию и человеческим качествам.

Практика показывает, что наиболее часто предпринимательство менеджеров осуществляется по трем направлениям [2;96-97]:

- инновации на рынке - это изменения в характере распространения продукции или услуг и выход на новые рынки;

- инновации в технологиях - это производство продукции и услуг, обладающих более высокими качествами или более функциональных по сравнению с предлагаемыми в настоящее время;

- инновации в организационных формах - это создание бизнеса нового типа, прямым результатом нередко могут быть радикальные изменения в технологии и рынках.

В принципе предпринимательство может иметь место на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Развитие предпринимательских качеств у менеджеров считается важным условием успешного функционирования предприятий в сложной конкурентной среде, требующей непрерывного новаторства и использования новых возможностей.

9.3. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера

Классифицировать качества современного менеджера можно исходя из конкретных критериев, определяемых следующими сферами деятельности менеджера (рис. 1).

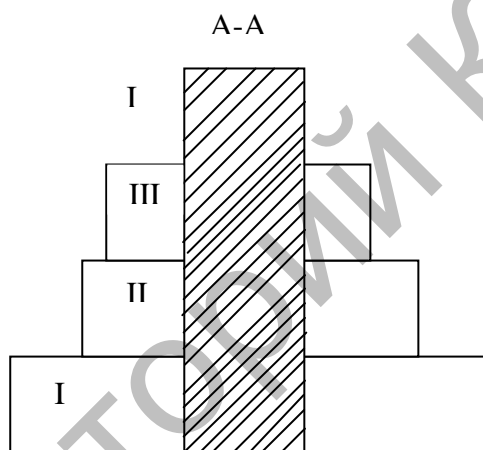


Рисунок 1 - Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера [3;21]:

- I – общая организационно-управленческая деятельность (организация, фирма, предприятие)– самая массивная область;
- II – социальная (коллектив);
- III – производственная (собственно производство);
- IV – личность самого менеджера (самоменеджмент), стержневая для перечисленных сфер деятельности

Как следует из рис.1, общая интегрированная модель качеств менеджера может быть представлена как система качеств личности менеджера, каждое из которых предназначено для управления в перечисленных областях его деятельности.

Так, менеджер – руководитель всех сфер жизнедеятельности коллектива, например руководитель фирмы, предприятия (рис. 1, сфера I). Этой сфере соответствует организационно-управленческая

классификация, отражающая общие управленческие требования к менеджеру (табл. 2).

Таблица 2

Общая (организационно-управленческая) классификация и критерии оценки управленческих качеств руководителя современного (предпринимательского) типа

Ранги качеств	Группы качеств (первый уровень)	Критерии первого уровня
1	Профессиональная управленческая компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления производством и людьми, знание работы на конкретной управленческой должности
2	Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми
3	Деловитость	Отношение к делу
4	Моральные качества	Отношение к нравственности
5	Политическая культура	Отношение к интересам общества, трудового коллектива и личности работника
6	Работоспособность	Способность к активной продолжительной творческой деятельности
Примечание – данные работы [3;22]		

Безусловно, с точки зрения персонального менеджмента наибольший интерес представляет четвертый блок - сфера личности менеджера, его качеств, определяющих способность управлять самим собой (см. рис. 1).

9.4. Обобщение точек зрения на суть персонального менеджмента (самоменеджмента)

Что же такое персональный менеджмент или, другими словами, самоменеджмент? Существует несколько точек зрения на суть данного понятия и как следствие - множество определений.

Есть достаточно конкретное, специфически направленное представление о сути самоменеджмента как индивидуальной

технологии использования рабочего времени. Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [4;10].

В работе [5;121] дается следующее определение: «Эффективное выполнение менеджером своих функций достигается на основе самоменеджмента. Самоменеджмент – это целенаправленное использование менеджером научно обоснованных и испытанных методов работы с целью наилучшего использования своих профессиональных возможностей и рабочего времени. Самоменеджмент включает: постановку целей, планирование деятельности, принятие решений, их реализацию; организацию распорядка дня и личного трудового процесса; самоконтроль и контроль полученных результатов; обмен информацией, необходимой во всех фазах самоменеджмента».

По мнению авторов учебника [3;22-23], персональный менеджмент – это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Речь идет о том, чтобы положение, при котором типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Процесс персонального менеджмента (самоменеджмента) можно представить в виде следующих взаимосвязанных функций (рис.2).



Рисунок 2 - Модель связи функций самоменеджмента
(Примечание – данные работы [6;167])

Как видно из рис.2, во внешнем круге этой модели определены следующие пять функций персонального менеджмента (самоменеджмента):

- 1 - постановка цели. Анализ и формирование личных целей;
- 2 - планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3 - принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам;
- 4 - реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;
- 5 - контроль. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости - корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

- 6 - информация и коммуникация. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются.

9.5. Техника персонального менеджмента (самоменеджмента)

В известном учебном пособии Л.Н.Зудиной [7;36] описывается техника самоменеджмента (персонального менеджмента), которую в целях наглядности можно представить в табличной форме (табл.3).

Таблица 3

Техника самоменеджмента

Функция – глава	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат
Постановка целей	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
Планирование	Планирование жизни. Годовое планирование. Месячное планирование. Декадное планирование. Планирование дня. Принципы временного менеджмента. Метод «Альпы». Менеджмент с помощью дневника времени.	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков использования
Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем. Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
Реализация и организация	Распорядок дня. График продуктивности. Биоритм, самопроявление. Дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего дня

1	2	3
Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни

Из анализа данных, представленных в табл. 3, следует, что каждой функции соответствуют определенные рабочие приемы и достигаемый результат. В результате изучения приведенных данных можно сделать вывод о том, что разумная самоорганизация позволит менеджеру получить следующие преимущества:

1. Выполнять работы с меньшими затратами.
2. Лучше организовать свой личный труд.
3. Получать лучшие результаты труда.
4. Быть меньше загруженным работой.
5. Меньше допускать ошибок при выполнении своих функций.
6. Получать удовлетворенность от работы.
7. Допускать меньше спешки, уменьшая стрессовые перегрузки.
8. Повышать свою квалификацию.
9. Добиваться лучших результатов труда.
10. Достигать профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

9.6. Искусство персонального менеджмента

В соответствии с проведенным исследованием [3;28-38], искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из следующих семи блоков качеств:

1. Формулирование жизненных целей. К первичным качествам этого блока относятся следующие:

– *Способность познать самого себя.* От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое

жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Такие качества необходимы для правильного формулирования жизненных целей.

– *Умение формулировать свои жизненные цели.* Означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели выражается в четких формулировках явных и скрытых потребностей и интересов.

– *Умение принимать решения.* Заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок.

– *Планирование качества своей жизни.* Планируя свою жизнь, человек стремится обеспечить целесообразное использование своих духовных сил. При планировании устанавливаются цели, которые служат ориентиром деятельности в будущем и определяют возможности использования духовных и физических сил применительно ко всем составным частям мотивации жизни. Основы мотивации жизни представлены на рис.3.

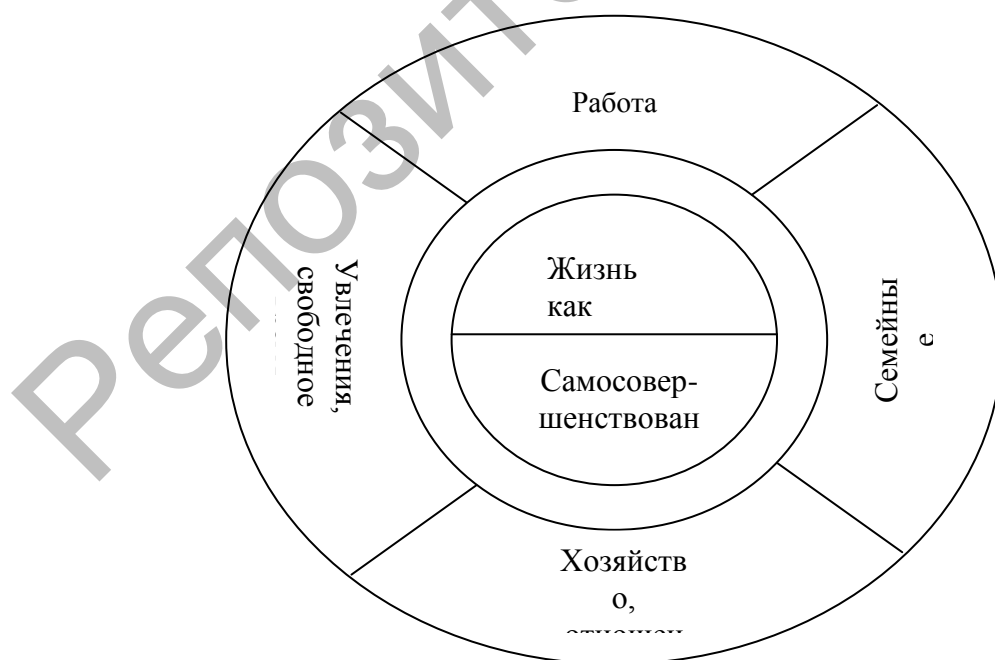


Рисунок 3 – Основы мотивации жизни
(Примечание – данные работы [8; 252])

В соответствии с рис. 3 объекты планирования жизни можно сгруппировать следующим образом:

- жизнь как личности;
- семейные отношения;
- работа;
- хозяйство, отношения с друзьями;
- увлечения, свободное время;
- самосовершенствование.

Все способы планирования жизни связаны между собой и поэтому нельзя планировать какой-либо из них изолированно от других.

2. Личная организованность. Критерии второго уровня этого блока модели содержат шесть качеств:

- *Приверженность системному подходу.* Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.
- *Умение ценить и эффективно использовать время.* Важно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно.
- *Умение сосредоточиться на главном.* Необходимо выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения.
- *Умение все делать по порядку.* Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а надо стремиться переходить от простого к сложному.
- *Умение не упускать из виду мелочей.* Многие люди не уделяют должного внимания мелочам, считая, что их исполнение только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, показывая его с невыгодной стороны. Все это в конечном счете отнимает столь дефицитное время.

– Умение учитывать и анализировать затраты времени. Рабочая неделя менеджера имеет продолжительность, равную 60-80 часам в неделю (рис.4).

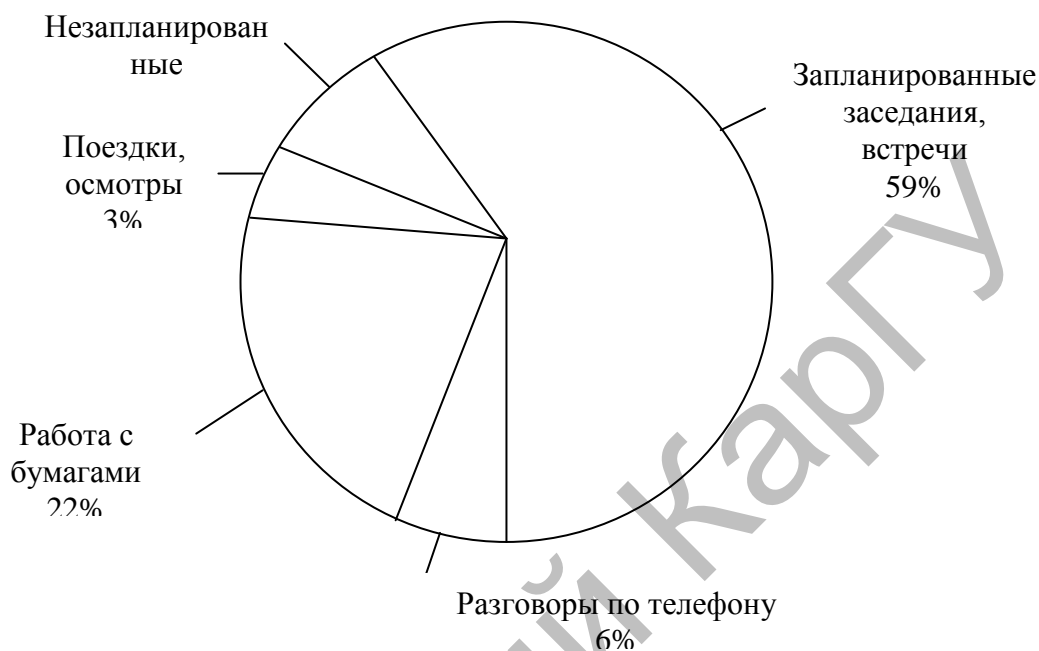


Рисунок 4 – Как руководители расходуют свое время
(Примечание – данные работы [9;382])

Внешняя и внутренняя среда системы, которой руководит менеджер, всегда в динамике. Если не принимать вовремя соответствующие решения – существует риск неудачи.

Значит, менеджер должен знать, на что расходуется бюджет его рабочего и внерабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

3. Самодисциплина. Это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе.

Содержание критерия – умение управлять своим поведением, «держат себя в руках».

Критерии второго уровня этого блока качеств содержат следующие пять первичных качеств:

– *Обязательность, способность держать слово.* Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном выполнении своих обязанностей, предписываемых ему как официально, так и диктуемых чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие.

– *Пунктуальность, точность исполнения.* Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности делового мира, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо.

– *Собранность, умение не разбрасываться.* Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее.

– *Наличие чувства ответственности.* Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами.

– *Умение отказаться от удовольствий ради главного.* Предполагает тщательное планирование личных дел.

4. Знание техники личной работы. Содержание критерия - знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться.

Критерием второго уровня этого блока являются 15 первичных качеств:

– *Умение организовать рабочее место.* Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления.

– *Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.* Данное качество предполагает наличие знаний современной вычислительной и организационной техники в системе управления, умение ею пользоваться.

– *Умение работать с информацией.* В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация – это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов.

– *Умение составлять документы.* Подразумевает овладение процессом составления деловых писем и ведения делопроизводства.

– *Умение говорить по телефону.* Не следует упускать из виду то, что телефонный разговор – это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда менеджер должен что-либо обсудить по

телефону, ему необходимо создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, а в заключение поблагодарить его за разговор.

– *Умение слушать.* Как правильно слушать своего собеседника?

Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:

а. Внимательно ли вы слушаете говорящего?

б. Не пытаетесь ли часто перебивать его?

в. Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?

г. Не теряете ли самообладание при получении неприятной для вас информации?

д. Готовитесь ли вы заранее к важным переговорам?

Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет.

– *Умение планировать свои дела.* Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе.

– *Знание методов рационализации личного труда.* Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов по тренировке памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

– *Умение пользоваться записной книжкой.* Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, данные паспорта, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, различные справочные данные.

Другой вид записной книжки – ежедневник. Он может быть переносной – в него записывают запланированные на неделю важные дела, встречи, звонки – и настольный – более объемный и детальный. Наличие записной книжки позволяет оперативно вести

дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

– *Умение менять занятия.* Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений его здоровья. Основная причина этого – монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного вида деятельности на другой. Это расслабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил.

– *Знание технологии коммуникаций.* Подразумевает искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, взаимодействие руководителя с секретарем и другие.

– *Умение найти и получить работу.* Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справляться.

– *Умение адаптироваться в коллективе.* Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств.

– *Умение взаимодействовать с секретарем.* Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо учитывать не только специфические условия и факторы работы, но и определенные черты характера и руководителя, и секретаря.

– *Умение делегировать полномочия.* Делегирование – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

Процесс делегирования полномочий может быть показан с помощью схем на рис.5.

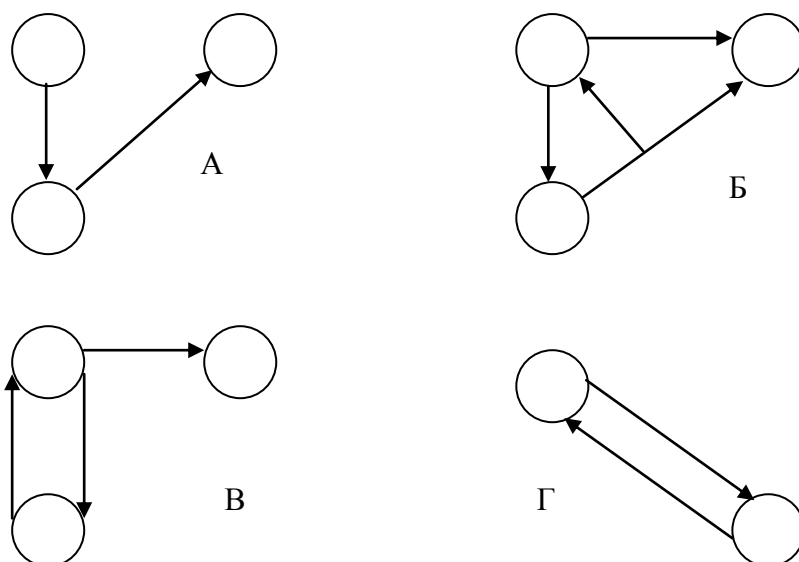


Рисунок 5 – Схемы делегирования полномочий:

А – полное делегирование; Б – ограниченное делегирование;

В – нулевое делегирование; Г – делегирование наоборот.

(Примечание – данные работы [10;118])

Как видно из рис. 5, различают:

А. Полное делегирование (подчиненный выполняет работу и несет ответственность за нее. Начальник не втянут в работу).

Б. Ограниченное делегирование (подчиненный выполняет работу и совместно с начальником несет ответственность за нее).

В. Нулевое делегирование (подчиненный выполняет работу, но ответственность за нее несет начальник).

Г. Делегирование наоборот (подчиненный перекладывает работу на начальника).

Положительные факторы делегирования полномочий [10;117-118]:

- во-первых, делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных ему, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов;

- во-вторых, делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта;

- в-третьих, делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на своих участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

5. Самоорганизация личного здоровья. Содержание критерия - хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным ресурсом для поддержания своей производительности на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Для поддержания хорошей физической формы, безусловно, необходим здоровый образ жизни. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов:

– *Физические нагрузки.* Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, мышечная деятельность для современного человека обязательны.

– *Правильное питание.* Означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

– *Сон.* Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон – отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

– *Правильное дыхание.* Общеизвестно, что человек может прожить без воды шесть дней, без воздуха – всего пять минут.

Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14–18 дыханий в минуту.

– *Водные процедуры.* Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обтирание водой, купание в водоемах.

Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры – обливание, душ. Лучше всего это проделывать, стоя (по возможности) босиком на земле, что приводит к нормализации электромагнитного поля и благотворно влияет на весь организм.

– *Закаливание.* Начинать закаливание надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

– *Борьба с шумом.* Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию невротозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

– *Тренированность нервной системы.* Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

– *Умение расслабляться.* Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение:

а. Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут вам.

б. Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.

в. Не ожидайте от окружающих слишком многого.

г. Старайтесь не впадать в гнев.

– *Отказ от вредных привычек.* Борьба со своими вредными привычками – особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и пить часто крепкий кофе наносят огромный вред организму. А от вредных привычек стоит освобождаться.

– *Режим труда и отдыха.* У большинства людей в течение суток имеются два типа повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12–13 ч, второй – между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших

органов

чувств.

Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существует три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха: оставлять часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

6. Эмоционально-волевой потенциал. Содержание критерия - способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность. Особое значение имеют волевые качества руководителя.

– *Волевые качества* менеджера. Выражают его сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

– *Трудолюбие*. Подразумевает проявление достаточно сильного и глубокого интереса к своему делу.

– *Целеустремленность*. Подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

– *Упорство в работе*. Быть настойчивым в достижении поставленных целей – составная часть эмоционально-волевого потенциала.

– *Решительность*. Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения.

– *Напористость*. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

– *Умение заинтересовать, мотивировать себя*. Мотивация самого себя – это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками.

– *Оптимизм и жизнерадостность*. О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее.

– *Увлеченность работой*. Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяют добиться гораздо

больших результатов, чем при формальном отношении к своим обязанностям.

– *Преданность работе и коллективу.* Из анализа мировой практики менеджмента известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно, если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится.

– *Семейное благополучие.* Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой человека, а следовательно, – его настроение, внутреннее спокойствие и, как итог, – производительность на рабочем месте. Именно поэтому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевой настрой индивида.

– *Уверенность в самом себе.* Если человек твердо уверен в себе, т. е. неколеблющийся и несомневающийся, тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе, и все будут желать иметь с ним дела.

– *Психологическая подготовка к работе.* От того, как руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

7. Самоконтроль своей жизнедеятельности. К первичным качествам данного блока следует отнести следующие:

– *Знание функций самоконтроля.* Предполагает хорошую информированность о функциях и механизме контроля за осуществлением этих функций.

– *Контроль процессов.* Основной задачей в личной работе менеджера является контроль за ходом выполнения собственных дел.

– *Контроль времени.* Данное качество предполагает постоянный контроль за использованием собственного времени.

– *Контроль результатов.* Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

– *Самоконтроль дня, недели, месяца, года и всей жизни.* Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного.

– *Умение создавать и контролировать собственную репутацию.* Важным фактором в успешной деятельности

менеджера является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Для использования моделей личностных качеств современного менеджера очень важно правильное понимание содержания тех или иных качеств. Такие определения понятий и профессиональные характеристики качеств менеджера являются существенным элементом моделей современного менеджера.

Список литературы

1. Послание Президента РК – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. – № 1. – С. 2-23.

2. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

3. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.

4. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 267 с.

5. Гончаренко В.И., Кондратьева С.И., Копейкин Д.П. и др. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К^о», 2000. – 176 с.

6. Васильева И.Н., Желнинский Г.С. Организация делопроизводства и персональный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2004. – 272 с.

7. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 256 с.

8. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 1999. – 304 с.

9. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

10. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Палеотип»; Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – 176 с.

Репозиторий КарГУ

Глава 10

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА – ЦЕНТРАЛЬНАЯ ЗАДАЧА КАК В ТАКТИЧЕСКОМ, ТАК И В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНЕ

10.1. Тесная связь между понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность»

Конкуренция является одним из основных понятий в экономике, отражающим суть рыночных отношений и определяющим формы хозяйственной деятельности людей. В Законе Республики Казахстан (РК) «О конкуренции» дается следующее определение: «Конкуренция – состязательность субъектов рынка, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1; 4].

Конкурентная борьба, возникающая вследствие развития конкуренции, способствует более полному удовлетворению потребителей через стремление предприятий-производителей сохранить и улучшить позицию на рынке, что достигается за счет более выгодного для потребителей отличия производимой ими продукции от продукции конкурентов как по степени соответствия пожеланиям потребителей, так и по затратам на удовлетворение этой потребности.

Кроме того, конкуренция способствует более интенсивному использованию научно-технических достижений, внедрению более эффективных техники и технологии, расширению производства, и как следствие, снижению цены продукции до уровня, соответствующего издержкам производства, применению современных методов и инструментов организации и управления производством и реализацией продукции.

Наличие конкуренции на рынке заставляет предприятия, отрасли, страны быть конкурентоспособными, т.е. уметь достигать успеха в конкурентной борьбе. Значит, понятие «конкуренция» тесно связано с понятием «конкурентоспособность».

Глобализация и интеграция экономик мира, вступление Казахстана в Таможенный союз повышают актуальность исследования теории и методологии повышения конкурентоспособности товара, предприятия (фирмы, компании), отрасли, региона, страны. Особенно большое внимание уделяется вопросам конкурентоспособности национальной экономики. О направлениях ее роста говорится в Программах стратегического развития страны, разнообразных Проектах развития регионов и отраслей республики. Так, в Послании Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» отмечается: «Казахстан к 2050 году должен находиться в тридцатке самых развитых государств мира. Среди развивающихся стран конкуренция за место в этом клубе будет ожесточенной. Нация должна быть готова к глобальному экономическому противоборству, ясно осознавая, что место под солнцем гарантировано лишь сильнейшим. Мы должны работать целеустремленно и вдохновенно, не упуская из вида наши первостепенные цели...» [2; 8].

К сожалению, несмотря на высокую степень изученности рассматриваемой проблемы, однозначного определения понятия конкурентоспособности пока нет. Как нет и общепринятой методики определения ее уровня. Поэтому важно обратиться к экономической литературе, чтобы систематизировать, представленные в ней определения конкурентоспособности страны и показатели, ее характеризующие.

Как показало исследование автора статьи [3; 33-36], определению сущности конкурентоспособности страны уделено большое внимание как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Однако, сравнительный анализ понятий конкурентоспособности страны показывает, что еще не существует единого мнения о ее содержании. В табл. 1 представлены подходы некоторых ученых и специалистов к понятию «конкурентоспособность страны».

Обобщая представленные данные, можно констатировать, что большинство современных определений национальной конкурентоспособности, принятые рядом официальных организаций или предлагаемые отдельными учеными, по существу, позволяют понимать под конкурентоспособностью способность

организаций (предприятий), отраслей, регионов обеспечивать высокий уровень доходов. А конкурентоспособность страны – это способность государства создать условия для функционирования субъекта хозяйствования на рынке через экономические и административные рычаги.

В вопросе о показателях, характеризующих уровень конкурентоспособности страны, также нет еще однозначности. Между тем проблема оценки национальной конкурентоспособности Казахстана активно обсуждается с 2006 г.

В настоящее время такие международные экономические организации, как Всемирный экономический форум, Мировой банк оценивают конкурентоспособность экономики страны по 330 критериям. При этом выделяется ряд определяющих факторов, такие как [3; 35]:

- совокупная мощь страны (экономический потенциал);
- интернационализация (степень участия в международной торговле и инвестиционных потоках);
- правительство (стимулирующая роль государства);
- финансы (функционирование рынка капиталов и качество финансовых услуг);

Таблица 1

Определения «конкурентоспособности страны», предлагаемые отдельными учеными и организациями

№ п/п	Определение	Автор
1.	Свойство экономики, возникающее в процессе взаимодействия экономических, институциональных и политических факторов, которое благоприятно воздействуя на сами факторы, обеспечивают дополнительный народнохозяйственный эффект от участия в международной конкуренции	Албаков М.И.
2.	Синтетический показатель, объединяющий конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевую конкурентоспособность и характеризующий положение страны на мировом рынке	Андрианов В.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
3.	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений	Васильева З.А.
4.	Экономическая возможность расплачиваться за полученные средства	Всемирный банк развития
5.	Способность поддерживать устойчивые высокие темпы роста реального душевого дохода, измеряемого темпами роста ВВП в расчете на душу населения в постоянных ценах. Конкурентоспособность страны рассматривается с точки зрения перспектив среднесрочного экономического роста	Всемирный экономический форум
6.	Способность страны - геополитического субъекта к самостоятельному политическому и институциональному развитию и успешному экономическому соревнованию с другими странами	Гельвановский М., Жуковская В.
7.	Степень, с которой страна при свободных и справедливых условиях рынка производит товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, формируя и увеличивая при этом реальные доходы своих граждан	Комиссия по промышленной конкурентоспособности при Президенте США

Продолжение таблицы 1

1	2	3
8.	Степень возможности национальных отраслей экономики при прочих равных условиях свободного и справедливого рынка производить товары и услуги, которые отвечают требованиям как внутреннего, так и внешнего рынков при одновременном росте реальных доходов наемного труда	Куликов Г.В.
9.	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, институциональных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящих конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке	Мироненко Н.С., Завьялов П.
10.	Способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытой для международной конкуренции	ОЕСР
11.	Степень эффективности институтов страны и правительственных политик, в долгосрочном плане соответствующих уровню экономического роста в рамках структуры мировой экономики в целом	Петренко К.
12.	Способность национальных институтов формировать благоприятные условия для создания и удержания экономическими субъектами страны устойчивых	Погодаева Т.В.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	конкурентных преимуществ, приводящих к повышению эффективности их деятельности и росту уровня жизни населения данной страны	
13.	Производительность. Цель государства – обеспечить гражданам высокий уровень жизни, а достижение этой цели зависит от производительности использования капитала и трудовых ресурсов, от того, насколько благоприятны, динамичны и перспективны внутренние условия страны	Портер М.
14.	Способность страны создавать, производить и сбывать больше материальных ценностей, чем ее конкуренты на мировых рынках	Потапов Н.
15.	Обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику	Селезнев А.
16.	Способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране	Фокин С.
Примечание – данные работы [3; 35]		

- инфраструктура (соответствие ресурсов базовым потребностям бизнеса);
- наука и технология (потенциал и результативность НИОКР);
- люди (численность и качество трудовых ресурсов).

Анализ сравнительных исследований национальных экономик показывает, что наиболее авторитетной методикой ее оценки может служить ежегодный рейтинг конкурентоспособности Всемирного экономического форума (ВЭФ) в Давосе (Швейцария).

Рейтинг, по которому оценивается страновая, национальная конкурентоспособность, рассчитывается ВЭФ в форме специального индекса, наряду с отдельным индексом по конкурентоспособности бизнеса. Национальная конкурентоспособность до 2006 г. оценивалась индексом роста конкурентоспособности, который в настоящее время сменился индексом глобальной конкурентоспособности.

Если в ранее использованном индексе роста конкурентоспособности учитывались три компонента конкурентоспособности – макроэкономика, общественные институты и технологичность, то в новом индексе глобальной конкурентоспособности (ИГК) таких компонентов уже девять: институты; инфраструктура; макроэкономика; здравоохранение и начальное образование; высшее образование и повышение квалификации; рыночная эффективность; технологии; развитость бизнеса; инновация [4; 5].

Отчет по глобальной конкурентоспособности 2013-2014 годов Всемирного экономического форума возвестил о положительной динамике развития Казахстана, утвердив наше государство на 50-м месте среди 147 государств мира [5; 5].

В 2012 г. по индексу глобальной конкурентоспособности Казахстан занимал 51-е место среди 144 оцениваемых стран; в 2011 г. – 72-е место среди 142. Нынче, переместившись на 50-е место, Казахстан оказался в рейтинге между Италией и Португалией. В докладе ВЭФ отмечается, что преимущество Казахстана заключается в гибком и эффективном рынке труда (15-е место) и стабильных макроэкономических показателях (23-е место). К числу наиболее слабых сфер экономики Казахстана экспертами ВЭФ отнесены: развитие финансового рынка (103-е место), здравоохранения и образования (97-е место), бизнеса (94-я строчка)

и инновации (87-е место). В целом наметившаяся тенденция повышения позиции Казахстана в рейтинге мировой конкурентоспособности является отражением стратегического курса Казахстана на формирование инновационной экономики, позволившего войти в пятерку самых динамично развивающихся стран мира [6; 3].

В перспективе для дальнейшего повышения национальной конкурентоспособности нужно развивать социальную, экономическую и технологическую сферы с тем, чтобы подняться по соответствующим профильным рейтингам и диверсифицировать риск потери конкурентоспособности. Кроме того, другим выводом относительно национальной конкурентоспособности Казахстана является сохраняющийся низкий уровень развития ряда ключевых для конкурентоспособности сфер – науки, образования, здравоохранения, что отражается в соответствующих рейтингах других, помимо ВЭФ, всемирных организаций. Необходимо дальнейшее развитие, причем очень высокими темпами, таких параметров, как производство ВВП и ВНД, в том числе на душу населения, финансирование НИОКР, повышение качества жизни и здравоохранения с целью увеличения продолжительности жизни, предотвращение дальнейшего расслоения населения по уровню доходов, существенное увеличение финансирования образования, здравоохранения и науки. Безусловно, все это будет способствовать как общему повышению качества казахстанской экономики и росту ее конкурентоспособности, так и продвижению страны в рейтинговых оценках мировых организаций, повышению ее престижа на международной арене.

10.2. Существующие подходы к выделению уровней конкурентоспособности

В современной теории по проблемам конкурентоспособности существуют два подхода к выделению уровней конкурентоспособности: территориальный и отраслевой. С точки зрения территориального подхода выделяют конкурентоспособность страны (макроуровень), конкурентоспособность региона (мезоуровень) и конкурентоспособность фирмы (микроуровень). Отраслевой подход выделяет национальную конкурентоспособность (макроуровень), конкурентоспособность

отрасли (мезоуровень) и конкурентоспособность товара (микроуровень) [7; 15].

Можно уверенно утверждать, что конкурентоспособность страны напрямую зависит от конкурентоспособности ее отраслей и регионов. Она в свою очередь представляет собой суммарную величину способности предприятий конкурировать как между собой, так и с внешними конкурентами.

Все сказанное позволяет сделать вывод о «многоэтажности» понятия конкурентоспособность страны (рис. 1).

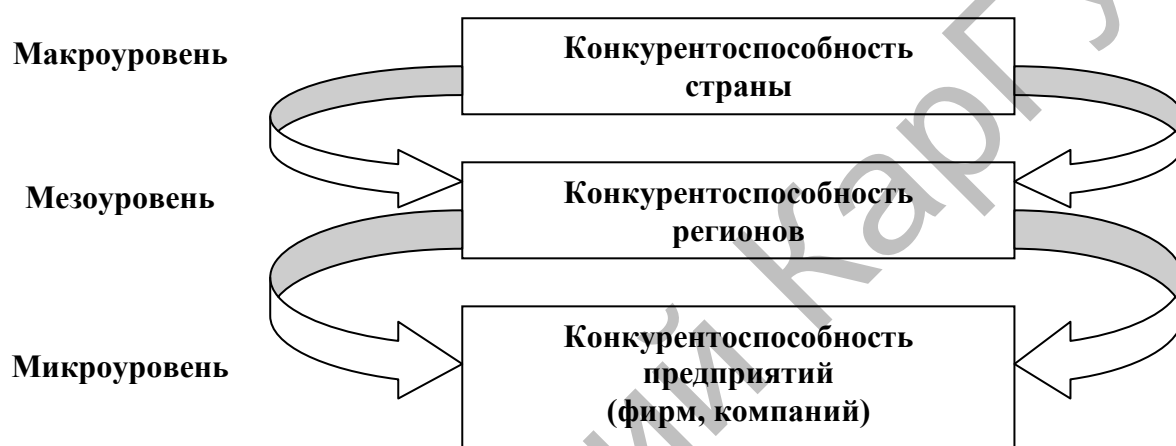


Рисунок 1 – Уровни конкурентоспособности страны
(Примечание – данные работы [3; 35])

Таким образом, главный из рассмотренных выше уровней обеспечения конкурентоспособности страны – макроуровень, на котором определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы. За ним по значимости идет мезоуровень, где формируются перспективы развития регионов. На микроуровне конкурентоспособность обеспечивает совокупность предприятий, которая напрямую зависит от условий, сформировавшихся на предшествующих двух уровнях.

10.3. Конкурентоспособность товара (продукции) – решающий фактор коммерческого успеха компании (предприятия, организации)

Конкурентоспособность организации (предприятия) – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу. А конкурентоспособность товара (продукции) – это степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными товарами,

представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными товарами на данном рынке [8; 187].

Оценку конкурентоспособности продукции осуществляют с помощью следующих показателей [9; 243]:

1. Единичный показатель — это отношение величины какого-либо параметра или показателя производства изделия к величине соответствующего параметра или показателя конкурирующего товара.

2. Групповой показатель рассчитывается на базе единичных параметров или показателей и характеризует конкурентоспособность изделия по группе параметров или показателей относительно аналогичных параметров конкурирующих товаров.

3. Интегральный показатель определяется на базе групповых параметров или показателей и характеризует конкурентоспособность изделия по определенной совокупности технико-экономических параметров относительно аналогичных параметров конкурирующих товаров.

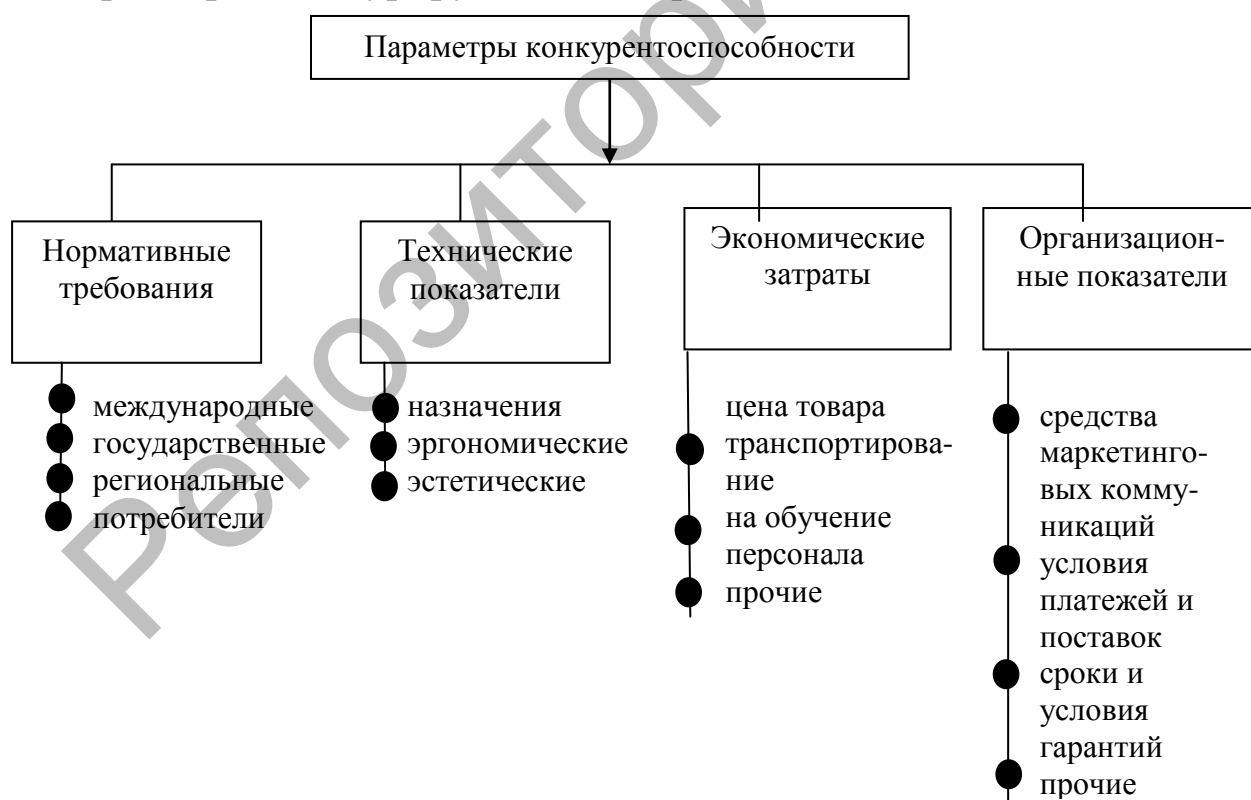


Рисунок 2 – Параметры конкурентоспособности товара
(Примечание – данные работы [9; 243])

Чтобы товар был привлекательным для покупателя он должен обладать следующим набором характеристик (рис.2).

К основным факторам, определяющим конкурентоспособность товара, относятся параметры, регламентируемые обязательными нормами стандартов на рынке. Единичные — это показатели назначения; эргономические — характеризуют соответствие товара свойствам человеческого организма в процессе потребления; эстетические — внешнее восприятие товара. Экономические показатели связаны с затратами покупателя на продукцию; организационные - включают условия платежей и поставок, рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду и пр.

Категория конкурентоспособности тесно связана с категорией качества.

10.4. Управление конкурентоспособностью

Управление конкурентоспособностью — это воздействие субъектов управления на процесс изготовления, обращения и потребления товаров и услуг с целью укрепления рыночных позиций, максимизации объема продаж и прибыли посредством использования конкурентных преимуществ [9; 244].

Указанное воздействие включает в себя:

- управление научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими и технологическими разработками с целью экономии ресурсов, обновления и улучшения качества товаров и услуг;
- повышение профессиональной подготовки и уровня образования персонала;
- совершенствование организации производства, труда, системы сбыта продукции;
- менеджмент качества товаров и услуг на базе стандартов качества и сертификации продукции;
- совершенствование системы маркетинга в направлении продвижения на рынок товаров и услуг, стимулирования потребительского спроса, вытеснения конкурентов.

В зависимости от продолжительности периода, на который распространяются вышеназванные меры, различают стратегическое и оперативное управление конкурентоспособностью [9; 245].

**Характеристика основных стратегий управления
конкурентоспособностью**

Вид стратегии	Характеристика
<p>Инновационная (эксплерентная) стратегия</p>	<p>Ориентация на достижение конкурентных преимуществ за счет конструктивных и технологических инноваций и выведения на рынок на этой основе принципиально новой продукции; это — стратегия риска, поэтому ее проведение требует наличия крупного первоначального капитала, научно-производственного потенциала, высококвалифицированного персонала</p>
<p>Виолентная (принудительная) стратегия</p>	<p>Предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества по относительно низким ценам с расчетом на значительный объем спроса на продукцию, «навязанную» потребителю; данную стратегию способны осуществлять крупные компании с устойчивой положительной репутацией, владеющие значительными сегментами рынка (например, «Макдональдс», «Автоваз»)</p>
<p>Пациентная стратегия</p>	<p>Рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в рамках которых обращаются эксклюзивные товары высокого качества по высоким ценам, предназначенные для состоятельных покупателей; указанная стратегия позволяет даже при небольших масштабах производства получать значительную прибыль</p>
<p>Коммутантная стратегия</p>	<p>Ориентирована на удовлетворение небольших по объему, но часто меняющихся потребностей в тех или иных (необязательно дорогих) товарах и услугах; данной стратегии обычно придерживаются специализированные фирмы с универсальными технологиями, способные быстро реагировать на колебания конъюнктуры рынка; высокие издержки мелкосерийности</p>

1	2
	производства компании компенсируют за счет адекватного повышения цен на свою продукцию
Примечание – данные работы [9; 245-246]	

Стратегическое управление конкурентоспособностью ориентированно на долговременное рыночное поведение компании в зависимости от условий продаж, общего состояния внешней экономической среды, величины располагаемых ресурсов. В ходе стратегического управления конкурентоспособностью вырабатывается стратегический курс корпорации, характеризуемый видами производимой продукции, уровнем издержек, качеством, ценами, ориентацией на определенные сегменты рынка. Характеристика основных стратегий управления конкурентоспособностью представлена в табл. 2.

Следует подчеркнуть, что тот или иной вариант стратегии управления конкурентоспособностью не является для каждой компании чем-то раз и навсегда заданным.

Оперативное управление конкурентоспособностью заключается в изучении и быстром реагировании на динамику рынка, изменении спроса, вкусов, потребностей посредством корректировки номенклатуры производимой продукции, объемов производства, параметров качества, цены, рекламной деятельности.

10.5. Основные факторы повышения конкурентоспособности предприятия (компании)

Управлять конкурентоспособностью – значит постоянно ее повышать. Основные факторы ее повышения представлены на рис. 3.

Организация конкурентоспособной компании предполагает взаимную сбалансированность всех ее потенциалов: научно-технического, производственного и кадрового. Это достигается при разработке научно-производственной структуры, которая должна строиться с учетом наиболее полного разделения труда между подразделениями и специализации их деятельности в целях сокращения сроков проведения работ по циклу «исследование-производство».

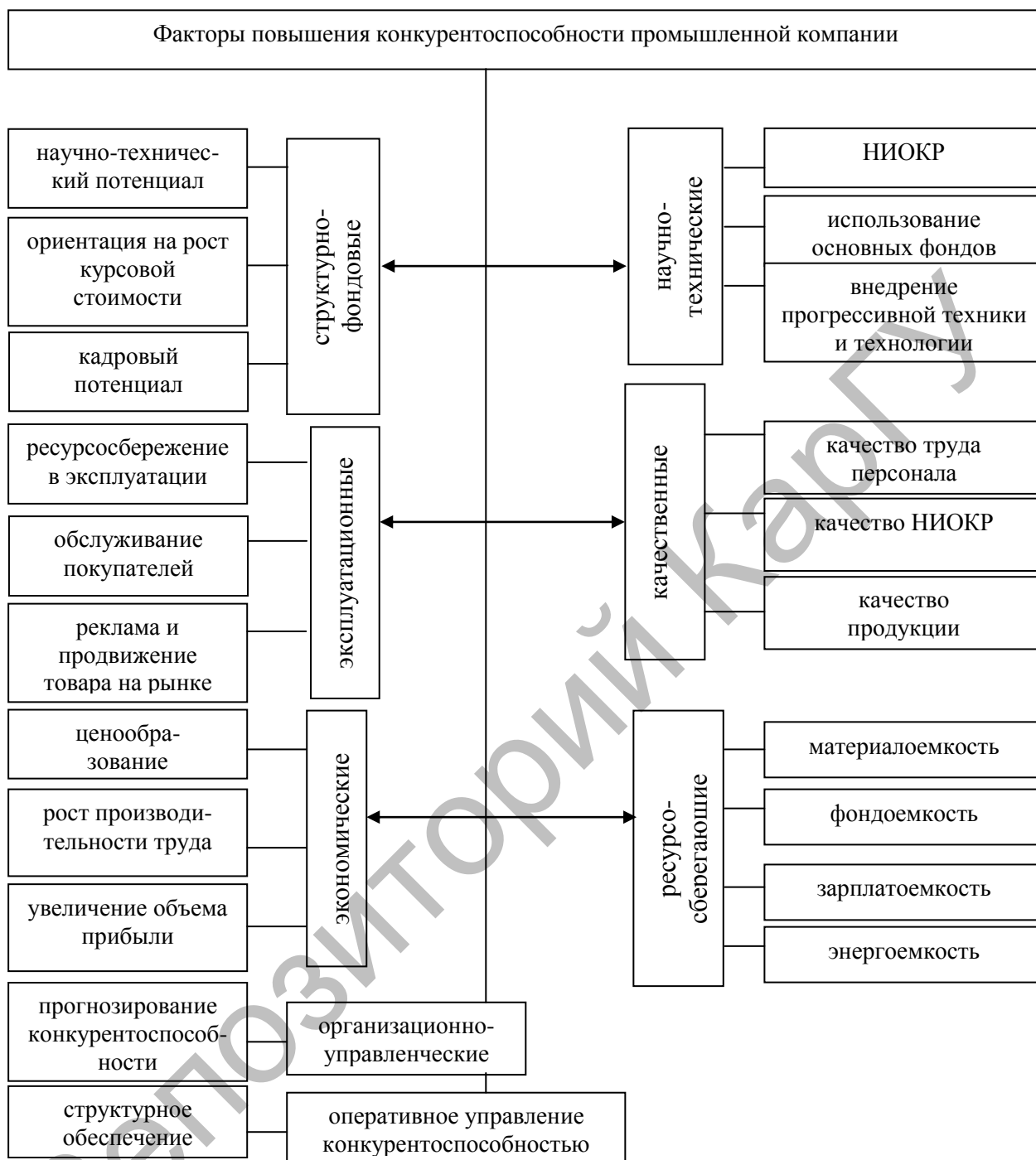


Рисунок 3 – Факторы повышения конкурентоспособности компании (предприятия, организации)
(Примечание – данные работы [9; 247])

10.6. Принципы управления конкурентоспособностью товаров и предприятия (организации)

По мнению профессора Р.А. Фатхутдинова [8; 188-189], управление конкурентоспособностью товаров и организации (предприятия) можно осуществлять на основе соблюдения следующих принципов:

1) анализа механизма действия экономических законов (закона спроса и предложения, закона возвышения потребностей человека, закона эффекта масштаба, закона конкуренции, закона экономии времени, закона убывающей доходности и др.);

2) анализа механизма действия законов организации структур и процессов (закона композиции для построения дерева целей, законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития и др.);

3) соблюдения требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего, системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, воспроизводственного);

4) соблюдения принципов управления различными объектами;

5) ориентации на конкретные рынки и потребности;

6) применения современных информационных технологий (например, CALS) для системной и комплексной автоматизации управления;

7) применения современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования);

8) ориентации на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

9) экономические и управленческие факторы функционирования организации не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности организации, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические — результатом управления конкурентоспособностью объекта (при хорошей работе будет повышение конкурентоспособности, при плохой — снижение);

10) конструкция формул (моделей) для оценки конкурентоспособности объектов должна учитывать весомость входящих в них факторов (показателей, аргументов);

11) включаемые в формулу (модель) факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными;

12) в системе управления конкурентоспособностью объектов должны быть стратегический маркетинг (первая общая функция), мотивация и регулирование (последняя общая функция, устанавливающая обратную связь потребителей и внешней среды с разработчиками и изготовителями товаров). Между этими функциями должны быть общие функции по планированию, организации процессов, учету и контролю выполнения планов и оперативных заданий.

Перечисленный набор принципов управления конкурентоспособностью товаров и организации является примерным, но без их соблюдения невозможно обеспечить конкурентоспособность.

10.7. Система управления конкурентоспособностью предприятия

Конкурентоспособность предприятия может быть достигнута в результате непрерывного целенаправленного воздействия его управляющей подсистемы с соблюдением указанных принципов на бизнес-процессы в направлении формирования и укрепления конкурентных позиций (рис. 4).

Цель управления конкурентоспособностью предприятия – обеспечение конкурентоспособности товара на рынке в настоящем и будущем. Объектом в этой системе управления являются конкурентные преимущества, которые становятся ключевыми факторами, компетенциями, обеспечивающие предприятию более выгодное по сравнению с конкурентами положение, а также достижение стратегических и тактических целей при рациональном расходе всех видов ресурсов.

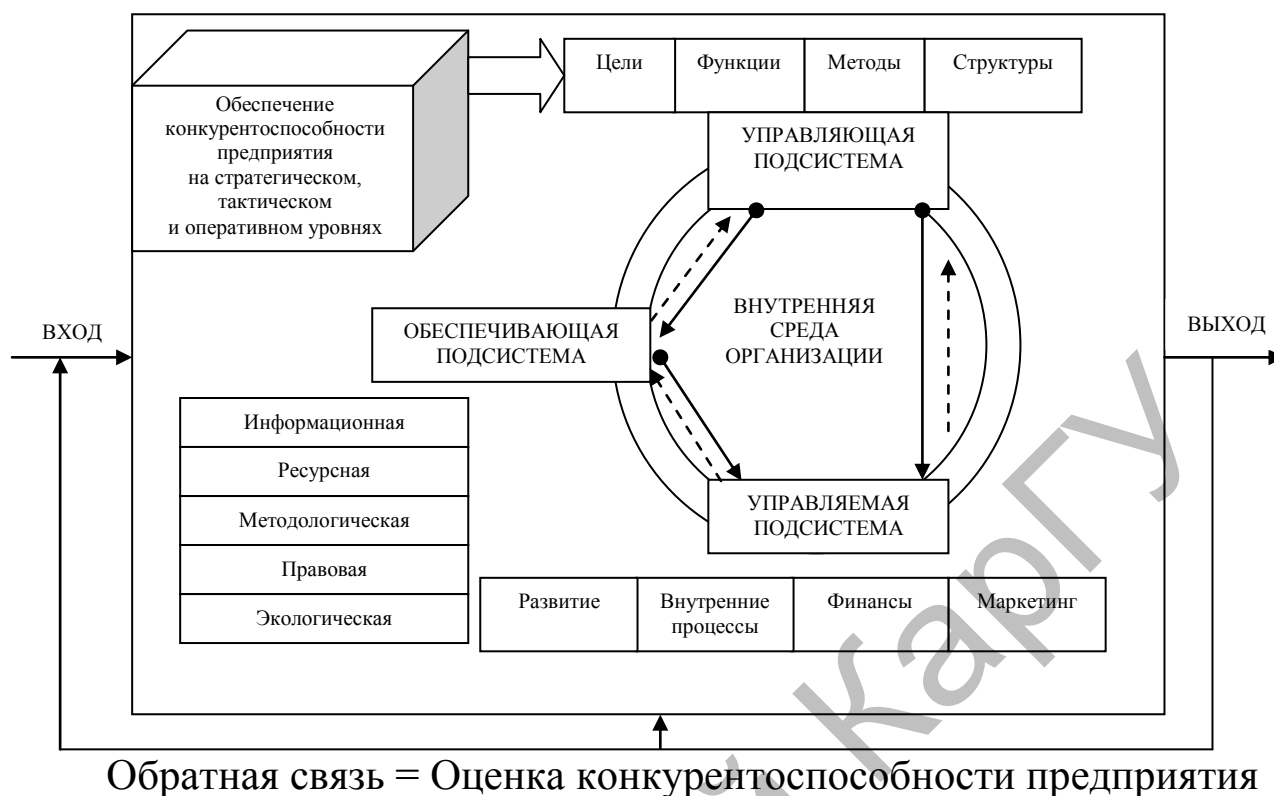


Рисунок 4 – Система управления конкурентоспособностью предприятия
(Примечание – данные работы [10; 72])

Управляющая подсистема состоит из целей, функций, методов и структуры управления конкурентоспособностью предприятия. Обеспечивающая подсистема, содержащая информационную, ресурсную, методологическую, правовую и экологическую компоненты, необходима для функционирования внутренней среды, достижения ее конкурентоспособности, влияет на формирование конкурентоспособности предприятия на «выходе». Управляемая функциональная подсистема оказывает наибольшее влияние на обеспечение конкурентоспособности предприятия и представляет собой совокупность объектов воздействия управляющей подсистемы.

Из теории систем известно, что эффективность управления системой в существенной степени зависит от правильного выбора контрольного параметра подсистемы обратной связи, достоверности его измерения, интерпретации и разработки эффективных корректирующих воздействий. В качестве обратной связи в системе управления конкурентоспособностью предприятия предлагается использовать ее оценку, которая направлена на

оперативное выявление отклонений в системе и их локализацию. Выполняя функцию обратной связи, она становится одним из основных организационно-экономических инструментов формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Анализ систем управления конкурентоспособностью, используемых в практике управления предприятия в современных условиях, выдвигает на первый план разработку теоретических положений и математических моделей, позволяющих своевременно вмешиваться в процесс управления конкурентоспособностью.

Список литературы

1. О конкуренции. Закон Республики Казахстан. – Алматы: ЮРИСТ, 2009. – 40 с.
2. Послание Президента РК – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - №1. – С. 2-23.
3. Гакельберг Т.Б. Конкурентоспособность национальной экономики: сущность и показатели /// АльПари. – 2008. - №4. – С. 33-36.
4. Бримбетова Н. Большой потенциал роста и большой фронт работ // «Казахстанская правда», 6 сентября 2013 года, С. 5.
5. Байназарова Э. Потенциал Казахстана – в человеческом развитии // «Казахстанская правда», 17 сентября 2013 года, С. 3.
6. Мухамеджанова Д. Предпосылки достижения высоких целей // «Казахстанская правда», 17 сентября 2013 года, С. 3.
7. Бекетов Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. - №11(116). – С. 13-16.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Издательство Эксмо, 2004. – 544 с.
9. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
10. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №2. – С.69-80.

Глава 11

СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕДУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА (СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ ИЛИ «МВО»)

11.1. Суть целевого менеджмента (управления по целям)

«Management by objectives» (сокращенно «МВО») – система, о которой сейчас много говорят, переводится с английского как «управление по результатам», также можно перевести как «управление по целям».

Говоря о системе управления по целям, подразумевается система целевого менеджмента и имеется в виду подход к управлению, который можно определить, как процесс выявления целей и критериев эффективности сотрудников, отдельных подразделений или всей организации, и координации усилий и ресурсов по их достижению.

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей [1; 216].

Большинство американских руководителей ведут свои дела, по крайней мере, их часть, на основе управленческого подхода, называемого «Управление по целям». Он практикуется почти всеми ведущими американскими корпорациями, ему обучают почти во всех американских школах бизнеса. И именно на счет этого подхода относят достигнутый Америкой успех.

Управление по целям (МВО) предложено Питером Друкером в 50-е годы XX века. Оно предполагает правильную постановку цели (ей) и последующий переход к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним

числом на негативную ситуацию, но и предварительно разрабатывать ряд мероприятий с целью ее недопущения [2; 38].

Термин «Управление по целям» был популяризирован П. Друкером в 1954 г. в книге «The Practice of Management». В то время на Западе начали понимать, что их методы управления начинают давать сбои и требуют серьезных изменений, коррекции. П. Друкер обратил внимание на успешный опыт СССР.

В годы пятилеток бывший Советский Союз ставил очень большие и амбициозные планы: развитие промышленности, сельского хозяйства, жилищного строительства, военно-промышленного комплекса, науки, образования, медицины, культуры и спорта. В мире мало кто верил, что можно выполнить такие напряженные пятилетние планы. Успешная реализация этих планов за 4-4,5 года была бы невозможна без энтузиазма и уверенности в самой возможности этого. Вспомним хотя бы «ДнепроГЭС», «Магнитку», «Уралмаш», «Гурксиб» и «БАМ», освоение целины и космоса. Все эти грандиозные планы успешно претворили в жизнь советские люди в течение нескольких десятилетий прошлого века.

Возвращаясь к западной практике, Питер Друкер обратил внимание, что часто планы не выполнялись из-за отсутствия необходимых ресурсов. И он предложил новую систему управления, где определил, что для эффективной реализации целей всегда нужны финансовые, материальные и человеческие ресурсы.

Другими словами, когда говорится о системе управления по целям, в большей степени, имеется в виду система планирования с учетом имеющихся у организации различных ресурсов.

В 60-е годы XX века эта система достаточно эффективно начала работать в крупных западных транснациональных корпорациях, таких как «General Electric», «Procter&Gamble», «Phillip Morris». Эти корпорации до сих пор придерживаются системы «управления по целям». Уверенно можно сказать, что система «управления по целям» не работает в условиях хаоса и организационной неразберихи. Нужно, прежде всего, наведение элементарного порядка, разграничение функциональных обязанностей, определение полномочий и ответственности персонала [1; 217].

При авторитарном стиле руководства система управления по целям будет работать в компании, но менее эффективно. Говоря о

низкой эффективности системы управления по целям в авторитарных системах, имеется в виду ее формальное использование, когда сотрудник не до конца понимает, что он делает и почему. Это может быть связано как с самим руководителем, так и с сотрудником. У каждого сотрудника в организации есть цель, которая разбивается на индивидуальные задачи, причем набор задач проверяется на согласованность. Выполнение каждой задачи должно в итоге приводить к достижению поставленной цели. Задачи должны взаимодополнять и усиливать друг друга, но не дублироваться.

Можно сравнить целевое управление с греблей на байдарках или каноэ: есть гребец (загребной – руководитель компании), который говорит, как надо грести, и есть команда. Искусство управления состоит в том, чтобы уже при настройке системы учитывать разную силу сотрудников и распределить задачи так, чтобы сотрудники с разной силой дополняли и усиливали друг друга. Кто-то будет грести один, а где-то будет два человека на весло, а в результате, лодка будет двигаться прямо, плавно, без рывков.

Это в идеале. Понятно, что вначале этого добиться не просто, но со временем все сотрудники будут понимать, куда они гребут и какая у них цель: взять первый приз или просто потренироваться [1; 218].

Обобщая вышесказанное можно констатировать, что суть рассматриваемого вида управленческой деятельности в целом заключается в том, что система официальных обезличенных целей организации или подразделения дополняется, уточняется, корректируется в процессе внутриорганизационного диалога между отдельными уровнями управления. В конце концов она трансформируется в индивидуализированные цели коллектива или отдельных его членов — как исполнителей, так и руководителей. Именно на эти цели прежде всего направлена деятельность людей, их достижение стимулируется в первую очередь. Официальное планирование дополняется здесь системой индивидуальной управленческой ответственности и персональным стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.

Если в организации нет целевого управления – это совсем не означает, что организация не сможет работать. Сможет, однако,

внедрение «МВО» повышает эффективность работы всей команды и компании в целом.

11.2. Процедурные элементы целевого менеджмента (системы управления по целям)

Основным понятием концепции и системы управления по целям является понятие «ключевой результат». При этом выделяют ключевые результаты трех типов:

- ключевые результаты коммерческой деятельности (оборот, покрытие издержек, переменные и постоянные расходы, рентабельность и т.п.);

- ключевые результаты функциональной деятельности (количество и качество производимой продукции, использование производственных мощностей, сырья, материалов, энергии и т.п.);

- ключевые результаты поддержки, содействующей достижению коммерческих и функциональных результатов (мотивация персонала, атмосфера в организации, использование рабочего времени и т.п.).

Схематически процесс управления в системе МВО можно представить следующим образом (рис. 1).

Основными процедурными элементами системы управления по целям (МВО) являются:

- процесс определения целей, включающий анализ ситуации и формирование концепции «ключевых результатов»;

- процесс ситуационного управления, содержащий подбор исполнителей, определение характера мер, действий и оценки реакции окружающей среды в соответствии со сложившейся ситуацией;

- процесс контроля за результатами, включающий динамичную оценку результатов деятельности и оперативную выработку необходимых мероприятий.

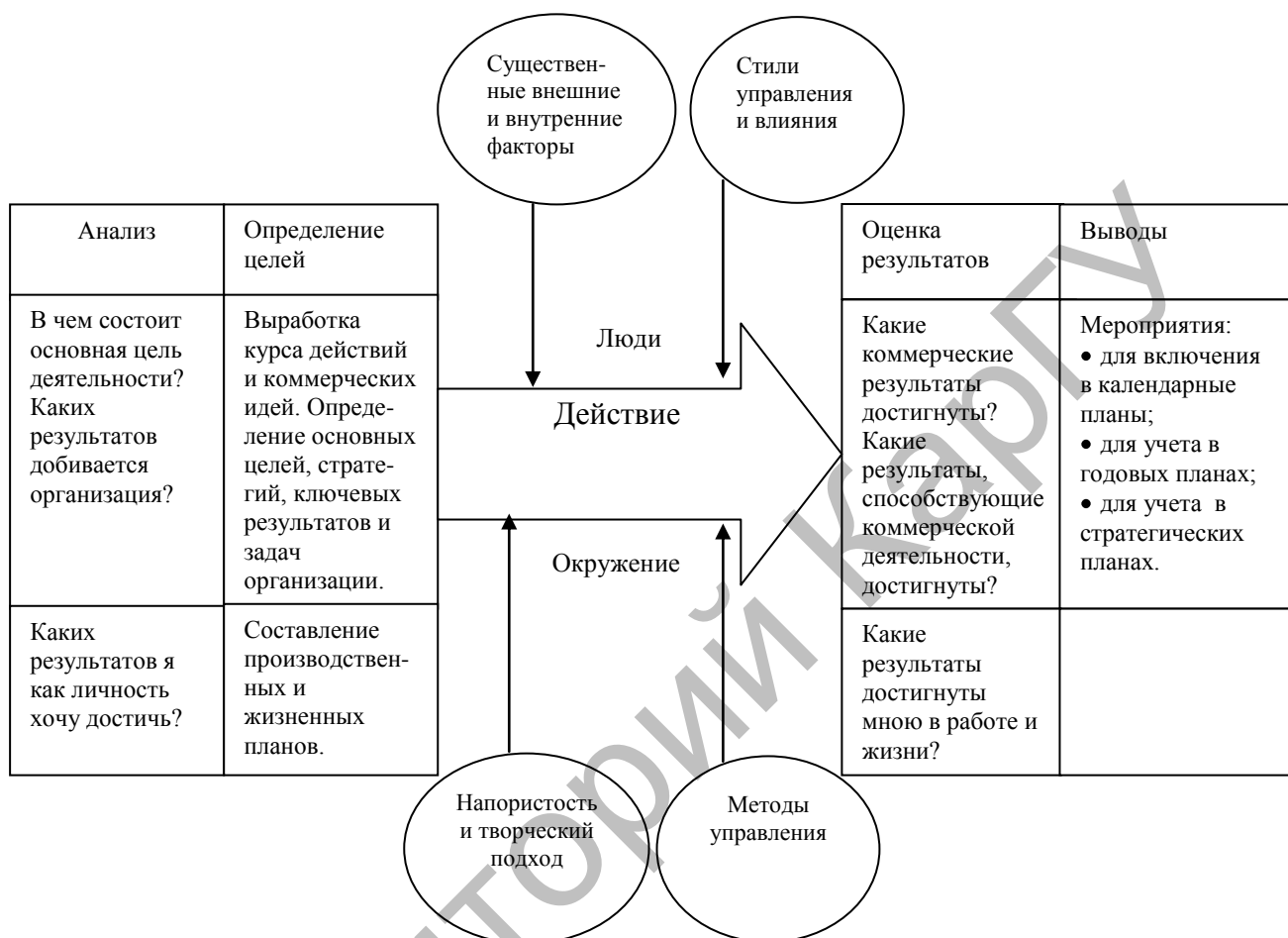
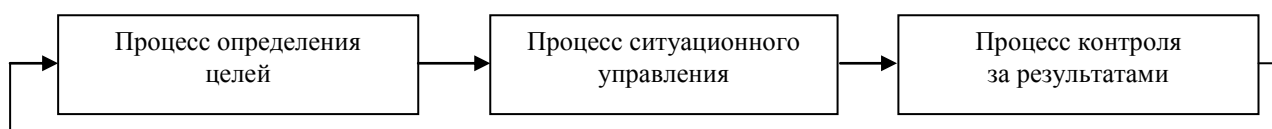


Рисунок 1 – Процесс управления в системе МВО
(Примечание – данные работы [3; 178])

11.3. Цикл УПЦ (управления по целям)

Цикл УПЦ начинается с анализа того, что сделано на данный момент, с определения желательных характеристик будущего результата, с детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо произвести, чтобы достичь поставленных целей. Все необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации (предприятия).

Следующим шагом является создание так называемой декларации — документа, содержащего систему индивидуальных и коллективных целей работников организации или подразделения.

Цели, представленные в декларации, обычно группируются по определенной направленности и ранжируются в соответствии с приоритетностью. В последнем случае выделяют, во-первых, необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника; во-вторых, желательные, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильного существования организации, и наконец, в-третьих, возможные цели, которые в принципе ничего не меняют.

Все сформулированные в декларации цели могут иметь тройную направленность: на конечный результат, например, выпуск определенного объема продукции или услуг; на осуществление той или иной деятельности, скажем, совершенствование того или иного технологического процесса; на достижение определенного состояния объекта управления — приобретение новой профессии. Конкретная формулировка этих целей во многом зависит от особенностей ситуации, должностных обязанностей исполнителя, его потребностей, характера, типа личности.

Декларация позволяет определить конкретных лиц, ответственных за то или иное дело; обязанности каждого из них в процессе реализации поставленных целей; возложить персональную (как административную, так и экономическую) ответственность за выполнение добровольно взятых на себя обязательств; усилить связь между официальными и личными целями; создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирался внести.

Для того чтобы декларация успешно «работала», она должна быть широкой по содержанию, то есть охватывать все основные аспекты деятельности сотрудников и трудовых коллективов, а также действовать достаточно продолжительное время? Но поскольку в процессе ее реализации могут появиться разного рода неожиданности, открыться дополнительные возможности, цели, содержащиеся в декларации, регулярно несколько раз в год уточняются.

Нужно иметь в виду, что формулировка целей декларации сопряжена с рядом трудностей. Прежде всего она требует весьма большой подготовительной работы и соответственно немалых

затрат времени, а подчас и средств. Далее, не все цели могут быть выражены количественно, а для данного случая это крайне важно, ибо их достижение является основой стимулирования. Наконец, здесь присутствует весьма сильный субъективный фактор, ибо в декларацию попадут прежде всего «красивые» или престижные, а не важные цели.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации, интересам персонала, быть достаточно трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя.

Цели, содержащиеся в декларации, не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям «сверху». Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью, чем официальные.

Скоординированные по горизонтали и вертикали списки индивидуальных и групповых целей утверждаются высшим руководством организации, а их экземпляры хранятся у исполнителей, руководителей, а также специально назначенных лиц до очередной корректировки или подведения итогов [4; 139-141].

Подведение итогов деятельности работников в рамках УПЦ служит основой для нового цикла планирования. Оно включает определение критериев и целевых показателей, по достижению которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальные планы работы, планы развития работника).

11.4. Достоинства управления по целям

Специалисты отмечают следующие достоинства управления по целям [5; 277-278]:

1) УПЦ привязывает работу с персоналом к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий», позволяет работникам точно знать, что от них нужно, улучшает общение между руководителями и подчиненными;

2) цели, содержащиеся в декларации, не являются уже чисто

формальными, навязанными исполнителям «сверху». Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью, чем официальные;

3) производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Этому не в последнюю очередь способствует предоставление людям самостоятельности и всесторонней информации о задачах организации и их собственной роли в их решении;

4) менеджер в системе УПЦ выступает по отношению к подчиненным преимущественно в роли контролера, регулярно встречается с ними для промежуточной оценки (если цель годовая, то ежеквартально), которая проводится путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и целями организации.

Контроль может осуществляться также, например, с помощью плана-графика, где отражаются план и фактическое выполнение работ.

11.5. Слабые стороны управления по целям

Несмотря на все свои преимущества, система управления по целям имеет целый ряд слабых мест и недостатков. Некоторые из них присущи самой системе. Другие вызваны неправильным ее применением [6; 218-220]:

1. Неумение преподать теоретические принципы.

Несмотря на то что управление по целям представляется делом несложным, управляющие, которым предстоит применять этот метод на практике, должны многое понять и проанализировать. Для этого им необходимо терпеливо разьяснять сущность программы в целом, что она собой представляет, как она осуществляется, почему она проводится, какую роль она будет играть при оценке деятельности управляющих и, самое главное, что она дает исполнителям.

2. Неумение дать соответствующие ориентиры тем, кто устанавливает цели.

Управление по целям, как и любой другой вид планирования, не может себя оправдать, если те, кто должен устанавливать цели, не получают необходимых ориентиров. Управляющим необходимо знать, в чем заключаются цели корпорации и какую роль играет их

деятельность в осуществлении этих целей. Если цели корпорации расплывчаты, нереальны или непоследовательны, то управляющие фактически не имеют возможности согласовывать с ними свою деятельность.

3. Цели устанавливать трудно.

Не следует забывать, что действительно верифицируемые цели установить трудно, особенно в том случае, если для их осуществления требуются достаточно напряженные усилия, из квартала в квартал, из года в год. Это, однако, не более трудно, чем любой вид эффективного планирования, хотя, вероятно, для того чтобы выработать верифицируемые цели (внутренние, но достижимые), понадобится провести более детальную и трудную предварительную работу, чем при подготовке большинства планов, которые в основном сводятся к схематическому описанию будущей деятельности.

4. Цели чаще всего бывают краткосрочные.

Почти в каждом случае, когда применяется управление по целям, последние устанавливаются на непродолжительные сроки, редко превышающие один год, а часто — на квартал или на еще меньший период. При этом возникает опасность того, что акцент будет делаться на краткосрочные задачи, возможно даже в ущерб долгосрочным. Отсюда следует, что высшие руководители должны постоянно следить за тем, чтобы ближайшие задачи, как и любые краткосрочные планы, способствовали достижению долгосрочных целей.

5. Прочие опасности.

При осуществлении управления по целям возникают и многие другие опасности и трудности. В своем стремлении к верифицируемости сотрудники могут чрезмерно использовать количественные цели, пытаясь во что бы то ни стало внедрить цифры там, где они неприменимы, или отодвигать на задний план важные качественные цели. Иногда управляющим не удается использовать цели в качестве конструктивного фактора, несмотря на всяческую поддержку со стороны вышестоящего начальника и его личное содействие. Существует еще и опасность того, что управляющий может забыть, что управление не сводится только к установлению целей.

11.6. Оперативное управление

УПЦ интенсивно использовалось в течение трех десятилетий в качестве метода управления, основанного на постановке целей. Более новый подход, достойный такого же внимания, называется «оперативное управление». Это – сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применять основные идеи планирования. К. Блэнчард высказал несколько простых идей, или, как он сам их назвал, несколько «секретов» эффективного

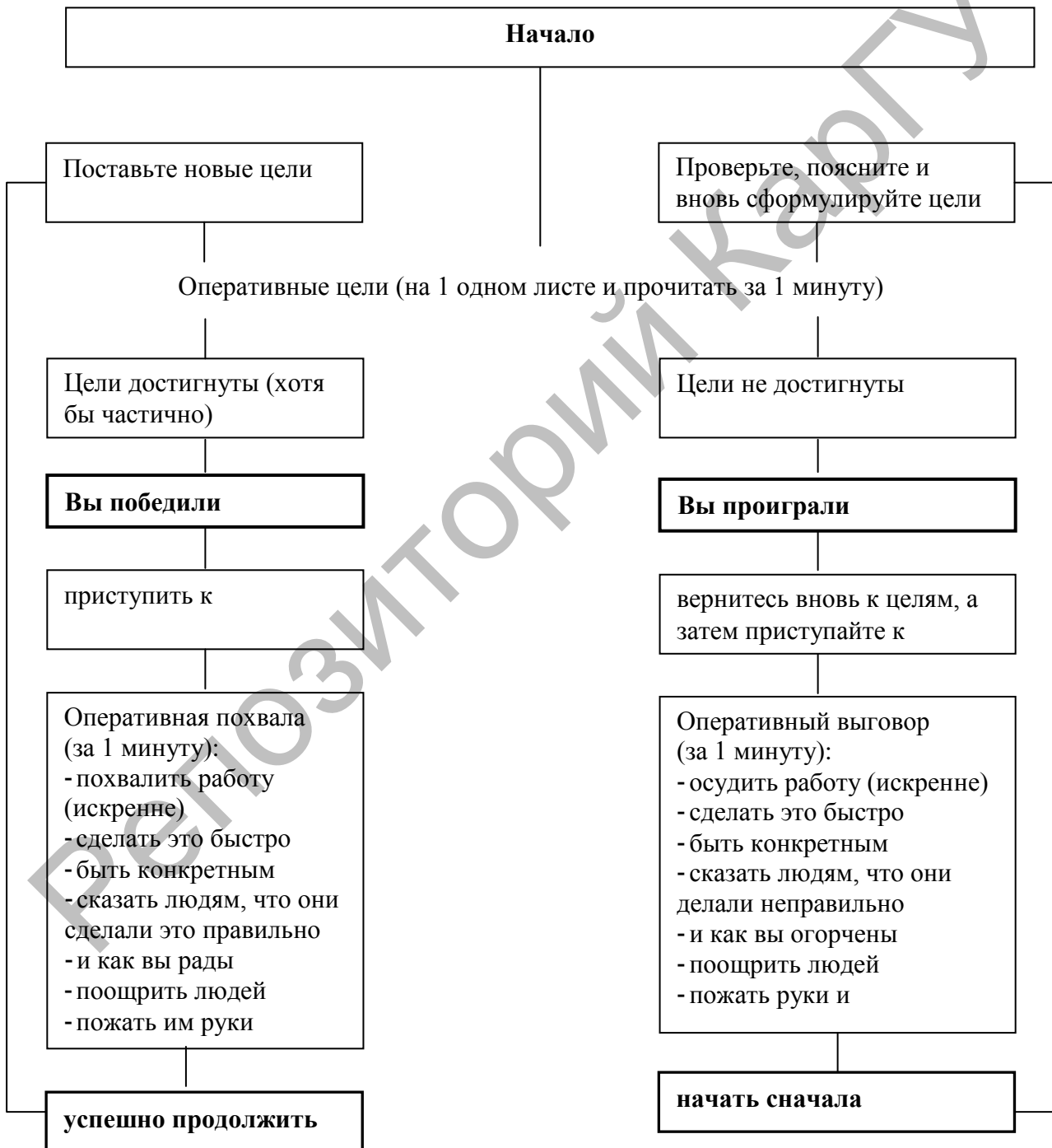


Рисунок 2 – «Секреты оперативного управления»
(Примечание – данные работы [7; 211])

оперативного управления. Его три «секрета» - постановка целей, похвала и выговор (рис. 2).

В «оперативной постановке целей» менеджеры и подчиненные договариваются об основных целях и способах их достижения. Самая важная часть этого шага — записать каждую цель, используя менее 250 слов и затем быстро их зачитать.

После того, как поставлены цели, менеджеры должны заметить позитивное поведение их подчиненных. Основная проблема здесь, по Блэнчарду, заключается в том, что менеджеры с готовностью дают негативную оценку в процессе повседневной работы, но обычно забывают давать положительную оценку, или считают это необязательным. Чтобы преодолеть эту тенденцию, Блэнчард включает «оперативную похвалу» как следующий шаг. Сначала менеджер должен открыто сказать подчиненным, что он будет ставить их в известность о том, как они работают. Этот шаг готовит их к осуществлению более частой обратной связи, как позитивной, так и негативной. Затем менеджер должен хвалить людей так часто, как это только возможно, непосредственно после того, как они сделали что-нибудь правильно. Они должны описать, что именно люди сделали правильно, и за что именно их похвалили. Эффект заключается в поощрении производительного поведения путем его подкрепления. Наконец, менеджеры должны персонально выразить свою признательность. Менеджер должен сказать подчиненным, как помогла их хорошая работа компании и им самим. Следующая за этим пауза позволит подчиненным почувствовать, как рад менеджер, а пожатие руки или любое другое прикосновение поможет побудить их к еще более хорошей работе.

После того, как подчиненные были подготовлены к тому, что обратная связь со стороны менеджера будет более частой, Блэнчард рекомендует, в случаях плохого выполнения поставленных целей, сделать выговор сразу, как только менеджер узнал, что что-то делается неправильно. Сначала людям нужно сказать, что они делали неправильно. Затем им нужно сказать, что менеджер недоволен и огорчен этим фактом, затем должна последовать пауза неловкой тишины, чтобы они могли это почувствовать лучше. После этого менеджер должен пожать им руки или сделать любой другой дружелюбный жест, чтобы дать им понять, что он на их стороне, напомнить им, как высоко их ценит, и продемонстрировать, что этот единичный выговор уже в прошлом.

Данный подход получил широкое одобрение и популярность в промышленности и правительственных организациях. Характеристики подхода, сформулированные менеджерами, которые его применяли, демонстрируют несколько основных сильных сторон, этот подход прост и очень понятен; он универсален; он предлагает позитивный подход к процессу постановки целей и обеспечению «обратной связи» [7; 212].

Слабые стороны или возможные проблемы были также описаны. Например, 1 минута – это нереально короткое время; склонность к открытости и рукопожатиям не так-то легко в себе развить, а также не совсем ясно, как связать «оперативное управление» с другими целями организации или с системой поощрения.

Список литературы

1. Дамитов С.К. Основы современного менеджмента: Учебник. – Алматы: ТОО «Полиграфкомбинат» Республики Казахстан, 2012. – 556 с.
2. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 160 с.
3. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под редакцией А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 252 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада», Лтд», 1997. – 384 с.
5. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.
6. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1: Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1981. – 496 с.
7. Основы менеджмента: Учебное пособие / Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432 с.

ОСОБЕННОСТИ И ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПАНИЙ (ПРОЕКТОВ)

12.1. Содержание менеджмента материально-технического обеспечения компаний (проектов)

Менеджмент материально-технического обеспечения (МТО) компании и проекта (менеджмент ресурсов) — система планирования, закупок, поставок, распределения, хранения, учета и контроля материально-технических ресурсов. Управление финансовыми ресурсами осуществляется в рамках финансового менеджмента, а трудовыми ресурсами — в рамках кадрового менеджмента.

Различают трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, а также время (продолжительность, сроки, ограничения), информацию, знания и технологии — словом, все, чем располагает компания (проект) в своей производственной деятельности. Основная задача управления ресурсами — обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления. К материально-техническим ресурсам относят сырье; материалы, конструкции, комплектующие; энергетические ресурсы; топливо; ресурсы типа «мощности» или технологические ресурсы, т.е. машины, механизмы для выполнения производственной деятельности; устанавливаемое оборудование и пр.

На рис. 1 представлена структура МТО компаний (проектов).



Рисунок 1 – Структура материально-технического обеспечения компании (проекта)
(Примечание – данные работы [1;510])

При изучении менеджмента ресурсов принято различать следующие понятия:

1. Процессы управления ресурсами — планирование, регулирование и контроль закупок, поставок, распределения и управления запасами ресурсов.

2. Закупки ресурсов — совокупность мероприятий, направленных на обеспечение компаний (проектов) ресурсами: имуществом (товарами), выполнением работ (услуг), передачей результатов интеллектуального творчества. Закупки и поставки взаимосвязаны и являются по сути двумя сторонами процессов МТО.

3. Управление закупками — подсистема управления, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг от внешних организаций-поставщиков.

4. Планирование и организация закупок и поставок – первый этап в управлении ресурсами проекта (компании). Планирование и организация осуществляются на основе данных проектно-сметной документации в увязке с общим планом проекта и учитывают длительность цикла закупок и доставки грузов. Состоят из этапов, включающих выбор поставщиков, размещение заказов и контроль за поставками.

5. Выбор поставщиков — осуществляется на основе изучения квалификационных анкет, призванных осветить управленческие, технические, производственные и финансовые возможности;

список претендентов, разрабатываемый на основе изучения анкет, согласуется с заказчиком и руководителем проекта; окончательный выбор поставщиков осуществляется в результате торгов.

6. Размещение заказов — совместно с проектной организацией разрабатываются мероприятия по стандартизации (сокращению номенклатуры) закупок; общие заказы оформляются только на основе работ по сокращению номенклатуры закупок; оценка заявок и проведение торгов предшествуют заключению контрактов; заключение контрактов производится в результате дополнительных встреч и согласований с победителями торгов по вопросам требований к перевозке и хранению грузов, а также порядка платежей и премирования.

7. Контроль за поставками осуществляется на основе специальных графиков; организуется по каждому из видов поставок (оборудование, работы, местные материалы, услуги); основывается на общем плане проекта; все изменения вносятся в общий график проекта; основывается на стандартных формах отчетности.

8. Логистика — наука управления движением материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков от первичного источника до конечного потребителя на стадиях производства, снабжения и сбыта.

9. Запас — категория, характеризующая число объектов, имеющих в наличии в некоторый конкретный момент времени и измеренная в абсолютных единицах.

12.2. Место закупок и поставок в жизненном цикле проекта

На рис. 2 и 3 показано место закупок и поставок в жизненном цикле проекта.

Основная задача проектно-закупочной фазы проекта — обеспечить поступление оборудования, конструкций, материалов и услуг в точном соответствии с планом проекта. Этот процесс можно разделить на две части:

- а) закупки ресурсов и услуг на конкурсной основе;
- б) поставки на место производства работ.

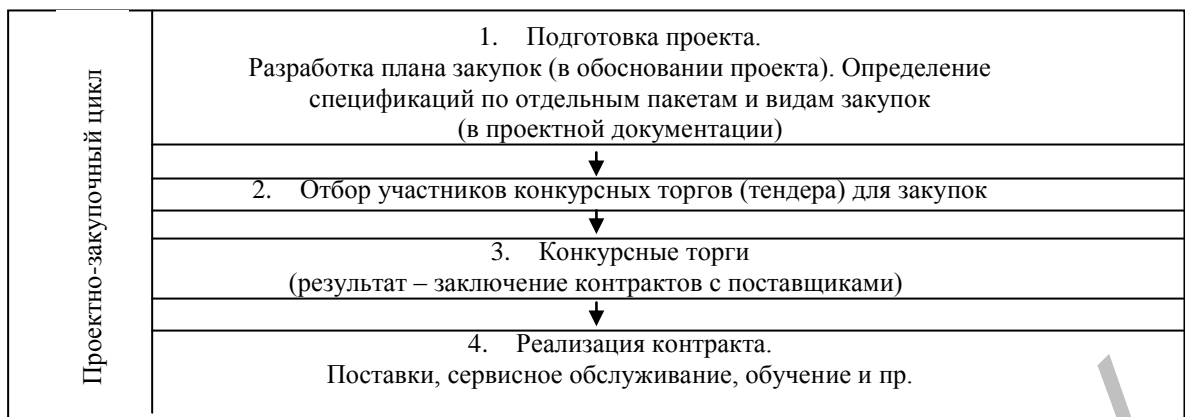


Рисунок 2 – Укрупненные этапы проектно-закупочного цикла

(Примечание - данные работы [2;507])

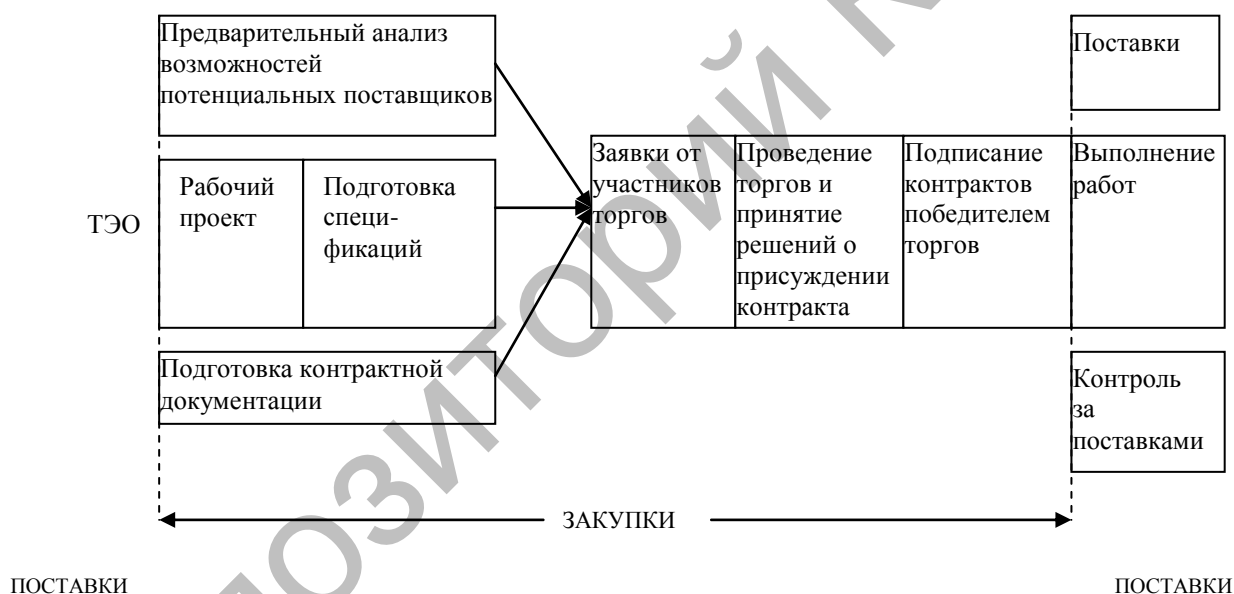


Рисунок 3 – Место закупок и поставок в проектном цикле (Примечание - данные работы [2;507])

На рис. 4 приведена структура системы распределения ресурсов по работам проекта.

Структура задач материально-технического обеспечения проектов укрупненно сводится к следующим шагам [2;508-509]:

1) подготовка спецификаций и технических условий, характеризующих количество и качество необходимого оборудования, машин и механизмов, конструкций, материалов,

работ, услуг;

- 2) планирование и организация процесса закупок;
- 3) изучение возможных источников закупки ресурсов и переговоры с возможными поставщиками;
- 4) предварительный отбор участников торгов;
- 5) подготовка документов для торгов;
- 6) проведение торгов и принятие решения о присуждении контрактов заявителям, выигравшим торги;
- 7) размещение заказа, включая переговоры о поставках;
- 8) контроль за поставками (своевременность, комплектность, количество и качество) с принятием необходимых мер в случае появления отклонений;
- 9) разрешение конфликтов;
- 10) взаиморасчеты;
- 11) наем на работу необходимых специалистов (подрядчиков), включая консультантов;
- 12) планирование поставок;
- 13) организация бухгалтерского учета;
- 14) доставка, приемка и хранение товара;
- 15) учет и контроль доставки.

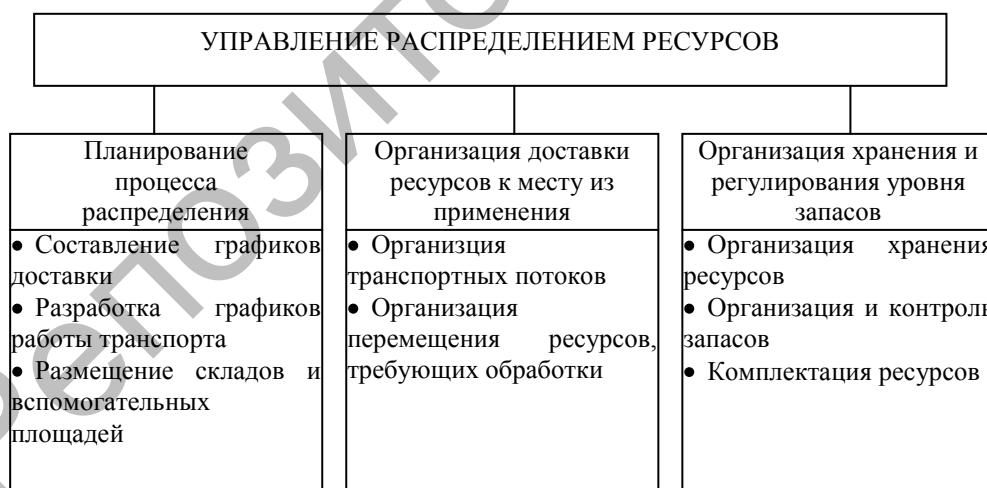


Рисунок 4 – Система распределения ресурсов проекта
(Примечание - данные работы [2;508])

На Западе последние четыре позиции принято выделять в самостоятельный блок работ, называемый поставками. Остальные

же работы относят к закупкам. Такое деление не случайно, так как Закупки осуществляет Заказчик, а Поставки — Подрядчик.

12.3. Цель и обязанности менеджмента материально-технического обеспечения предприятия

Обязанности менеджмента МТО компании (предприятия) включают закупочную, внутрипроизводственную, сбытовую, транспортную логистику, а также логистику запасов и должны решаться системно, на основе современных методик. При этом цель МТО или материально-технического снабжения (МТС) производства – обеспечить своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с производственной программой материально-технических ресурсов.

Основными функциями МТС и комплектации и кооперации на предприятии являются определение потребности в материальных ресурсах, планирование материально-технического снабжения, заготовка материальных ресурсов, определение структуры, состава и технического оснащения складского хозяйства, организация работы складов, а также организация обслуживания цехов средствами производства [3;129].

Потребность в материальных ресурсах (h_{nm}) рассчитывается для каждой позиции номенклатуры по следующей формуле:

$$h_{nm} = h_{pm} + (h_{mk} - h_{mn}), \quad (1)$$

где h_{pm} - расход материального ресурса в плановом периоде, т;
 h_{mk}, h_{mn} - рациональная величина запаса материального ресурса соответственно на конец и начало планового периода, т.

Расход материальных ресурсов рассчитывается на основе укрупненных или дифференцированных норм расхода. Дифференцированные нормы устанавливаются на каждую деталь, а укрупненные - на изделие в целом.

Запасы материальных ресурсов регулируются так же, как и запасы оборотного фонда технологической оснастки - на основе метода «max-min» или с использованием автоматизированных систем учета, контроля и регулирования запасов.

Максимальная норма запаса определяется по формуле:

$$Z_{\max} = h_{\text{pmc}} \cdot T_{\text{пз}} + Z_{\text{мс}}, \quad (2)$$

где h_{pmc} — среднедневной расход материальных ресурсов, т/дн.;

$T_{\text{пз}}$ — периодичность пополнения запаса, дн.;

$Z_{\text{мс}}$ — величина страхового запаса, т.

Минимальный уровень запаса материала соответствует величине страхового запаса, который предназначен для обеспечения производства материалом в случае задержки очередной поставки материалов. Запасы материальных ресурсов размещаются на складах предприятия.

12.4. Количественная и качественная приемка поступающих на склад материалов

Устройство и техническое оснащение складов определяются многими факторами - габаритами и количеством грузов, периодичностью их поступления и отпуска, назначением и видом самого склада, условиями хранения материальных ресурсов и т. д. При организации хранения любых видов материальных ресурсов необходимо соблюдать следующие правила [3;130-131]:

- емкость склада должна быть достаточной для размещения необходимого запаса материалов;
- условия хранения на складах должны соответствовать физико-химическим свойствам материалов;
- площадь склада должна быть разбита на участки, отделяемые друг от друга проходами или проездами;
- каждый участок должен быть специализирован по роду грузов или характеру выполняемых операций;
- должна обеспечиваться механизация погрузочно-разгрузочных работ и перемещения грузов;
- для увеличения ёмкости склада стеллажи, конвейеры и подвесные пути должны располагаться в несколько ярусов;
- должно обеспечиваться удобство выполнения складских операций, дающее возможность рациональной организации работ по складированию материалов;
- условия охраны труда, техники безопасности и пожарной

безопасности, а также расположение складов на территории предприятия должны отвечать принципу прямооточности движения грузов.

Общая площадь складов состоит из площадей для хранения, проходов и проездов, приемочных и отпускных площадок, служебных и бытовых помещений, заготовительных отделений, а также площадей под конструктивными элементами (грузовых лифтов, весовых площадок, лестничных клеток и пр.).

Поступающие на склад материалы проходят количественную и качественную приемку. Количественная приемка заключается в проверке соответствия фактического наличия материалов количеству, указанному в сопроводительных документах. Качественной проверкой устанавливается соответствие полученных материалов стандартам или техническим условиям. Она осуществляется работниками ОТК и заводских лабораторий.

Принятые на склад материалы размещаются с соблюдением определенных требований, обеспечивающих сохранность количества и качества материалов, специализацию участков склада или отдельных стеллажей, а также прямооточность их перемещения. Места хранения материальных ресурсов должны быть пронумерованы и снабжены ярлыками с обозначением номенклатурного номера, наименования, сорта и размера материала.

На промышленных предприятиях достаточно часто при материальном складе организуется заготовительный участок для подготовки материалов к производству, например нарезки заготовок из сортового проката, раскроя листового металла и т. д. Это позволяет экономить материал за счет применения комбинированного раскроя с использованием отходов для производства небольших по габаритам деталей. В данном случае заготовительные участки складов берут на себя функции заготовительных отделений производственных цехов и становятся активными участниками производственного процесса. Помимо подготовки материалов к производству склады выполняют функции комплектования материальных ресурсов и покупных изделий перед отпуском их производственным цехам.

Материальные ресурсы отпускаются цехам на основании установленных лимитов для каждого цеха. В зависимости от типа производства и назначения материалов используется разный

порядок их отпуска. Так, в массовом и крупносерийном производстве основные материалы отпускаются по составленным ОМТС (Отдел материально-технического снабжения) или планово-производственным отделом план-картам, в которых указываются величина месячного лимита по каждому виду материалов, сроки и размер отпускаемой партии. Вспомогательные материалы отпускаются по разовым требованиям. В серийном и единичном производствах основные и вспомогательные материалы отпускаются по разовым требованиям в соответствии с лимитно-заборными картами и ведомостями.

Доставка материалов со склада может осуществляться цехами-получателями или централизованно складским транспортом. В последнем случае говорят об активной системе обеспечения цехов материальными ресурсами, которая позволяет повысить уровень использования межцехового транспорта и снизить себестоимость перевозок.

Список литературы

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2005. – 664с.
3. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. – СПб.: Питер, 2009. – 160с.

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА – НАПРАВЛЕНИЕ НАУКИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

13.1. Психология менеджмента как научная дисциплина

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Тем более это относится к требованиям, предъявляемым к сфере его профессиональной компетентности. Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место» (нередко – руководящее). Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге – и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Вполне закономерно поэтому, что основы менеджмента и психологии управления часто являются общеобразовательными курсами профессиональной подготовки. При этом большое внимание уделяется именно психологическим вопросам управления. Дело в том, что предметная сфера деятельности специалистов может быть различной; различными будут, в силу этого, и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента – человек, его психологические особенности остаются неизменными, имеют универсальное значение.

Не зря в своем умении влиять на окружающих менеджеры опираются на знание человеческой психологии. Эти знания образуют особую отрасль психологии – психологию менеджмента, т.е. психологические закономерности работы менеджера.

Психология управления (менеджмента) – это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин – теории управления и психологии. Она поэтому базируется на основных данных этих дисциплин одновременно,

чем обусловлен комплексный характер предмета психологии управления и широта его содержания. В нем органически переплетены собственно психологические знания с внепсихологическими представлениями, раскрывающими особенности строения и функционирования организационных систем. Понять те и другие изолированно друг от друга нельзя, в связи с чем необходимо их комплексное рассмотрение. Вместе с тем каждая из этих сфер настолько обширна (не говоря об их комплексе), что возникают очень большие трудности систематизации материала, опасности перекосов либо в сторону теории управления, либо в сторону ее психологических аспектов. В первом случае утрачивается психологическая специфика, а во втором анализ приобретает абстрактно-психологический, слабо соотнесенный с реальным управлением характер. Найти оптимальную пропорцию между ними, определить круг важнейших психологических проблем и выстроить их в согласованную систему можно в том случае, если взять за основу понятие управленческой деятельности. Именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций. Это – своеобразная квинтэссенция практики управления, в которой все основные закономерности и явления проявляются в наиболее концентрированном и полном виде. Но деятельность – это одновременно и основная психологическая категория. В индивидуальной деятельности все известные сегодня психологические закономерности также проявляются наиболее полно, рельефно и целостно. Через категорию деятельности «наводятся мосты» между теорией управления и психологией, становится возможной сама психология управления как научная дисциплина [1; 6].

Значит, основным предметом психологии управления (или, как сегодня модно говорить, психологии менеджмента) является продуцирование психологических знаний, применяемых при решении проблем управленческой деятельности. Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. В свою очередь, под организованной деятельностью понимается не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и

нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований [2; 7].

Основная задача психологии менеджмента – анализ и использование психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы самого менеджера и управляемых им работников фирмы [3; 140].

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива – таковы главные вопросы, стоящие перед специалистами, исследующими проблемы психологии управления.

Изучение основных проблем и вопросов психологии управления призвано обеспечить психологическую подготовку менеджеров, управленцев различного звена, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру, создать необходимые предпосылки для теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления.

13.2. Основные компоненты, характеризующие психологический портрет личности

Психология менеджмента исходит прежде всего из учета индивидуально-психологических качеств личности [3; 140].

Русский психолог, академик Б.Г. Ананьев в своих работах главное внимание обратил на диалектику индивидуального развития человека. Он обосновал, что каждый человек обладает яркой индивидуальностью, которая является интегральным свойством, объединяющим его природные и личностные особенности. Через индивидуальность раскрываются своеобразие личности, ее способности, предпочтительная сфера деятельности. В индивидуальности выделяются базовые и программирующие свойства. К базовым относятся темперамент, характер, способности

человека. Именно через базовые свойства раскрываются динамические характеристики психики (эмоциональность, темп реакций, активность, пластичность, чувствительность) и формируется определенный стиль поведения и деятельности личности. Базовые свойства – сплав врожденных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт личности.

Главной движущей силой развития индивидуальности являются ее программирующие свойства – направленность, интеллект и самосознание. Индивидуальность обладает собственным внутренним психическим миром, самосознанием и саморегуляцией поведения, складывающимися и действующими как организатор поведения «Я».

По мнению Б.Г. Ананьева, на основе оценки свойств личности можно составить ее психологический портрет, состоящий из следующих основных компонентов [4; 126]:

1. Направленность. В основе направленности личности лежит мотивация ее деятельности, поведения, удовлетворения потребностей. Направленность бывает на задачу, на общение, на себя. Одного человека может устроить удовлетворение только физиологических потребностей и обеспечение безопасности существования. Другим, кроме этих потребностей, весьма важно удовлетворение социальных потребностей и потребностей в самовыражении, реализации творческих способностей. Задача менеджера и психолога заключается в выявлении потребностей, интересов, убеждений каждой личности и определении конкретной направленности ее мотивов.

2. Интеллектуальность. Известный психолог С.Л. Рубинштейн рассматривал интеллект как тип поведения человека – «умное поведение». Ядро интеллекта составляет способность человека выделить в ситуации существенные свойства и привести свое поведение в соответствие с ними. В этом понимании выделяются два основных компонента: интеллект как способность познавать окружающий мир и как способ регуляции поведения на основе этого познания.

Интеллект – это система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Интеллект особенно важен в нестандартных ситуациях как символ обучения человека всему новому.

Одним из подходов к анализу индивидуальных различий стала разработка тестов интеллекта, которые теперь широко используются в разных странах. Результаты тестирования испытуемым, как правило, представляют в виде IQ (коэффициента интеллектуального развития).

Тестами интеллекта зачастую пользуются психологи и психиатры, которые проводят анализ умственных способностей пациентов. К ним прибегают и педагоги для того, чтобы оценить способности детей к учебе. Служба персонала организаций с помощью тестов интеллекта отбирает перспективных работников. При грамотном применении тесты интеллекта дают верную диагностическую информацию об умственных способностях, которые в противном случае могли бы быть неправильно оценены [5; 36].

Кроме познавательного, существует интеллект профессиональный и социальный (умение решать проблемы межличностных отношений, находить рациональный выход из создавшейся ситуации). Следует помнить, что интеллект – это познание плюс действие. Поэтому следует не только развивать все виды интеллекта, но и уметь реализовывать рациональные решения, показывать свой интеллект не только на словах, но и в деле, поскольку только результат, конкретные действия определяют уровень интеллекта личности.

3. Эмоциональность. Особое место среди психологических качеств личности, которые следует учитывать менеджеру, занимают эмоции, поскольку любая профессиональная деятельность человека имеет определенную эмоциональную окраску. Эмоции – это психическое отражение в форме непосредственного переживания жизненного смысла явлений и ситуаций. Психически нормальный человек эмоционален в любом виде деятельности. Он не может быть безразличен, сух, равнодушен к тому, чем занимается. Положительное эмоциональное отношение к деятельности создает благоприятные условия для ее выполнения. К положительным эмоциям относятся радость, удовольствие, чувство уверенности, чувство удовлетворения от труда. К отрицательным эмоциям, которые могут переживаться во время работы, относятся чувство

напряженности, вызываемое встречающимися трудностями, чувство растерянности и неуверенности, страх, отчаяние, обида, печаль. Все они снижают работоспособность.

4.Общительность. Общение – тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды, типы, каналы, фазы.

Наиболее очевидной функцией общения является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это – семантическая (смысловая) сторона общения. Эта передача влияет на поведение человека, действия и поступки, состояние и организованность его внутреннего мира.

Средства общения бывают вербальными (речь в разных формах) и невербальными (пантомимика, мимика, жесты и др.).

Виды общения: общение двоих (диалог), общение в малой группе, в большой группе, с массой, анонимное общение, межгрупповое общение. Перечисленные виды общения относятся к непосредственному общению.

Каналы общения: зрительный, слуховой, тактильный (прикосновение), соматосенсорный (ощущения своего тела).

Типы общения: функционально-ролевое (начальник – подчиненный, учитель – ученик, продавец – покупатель), межличностное, деловое, рапортное (общение с односторонним доверием – доверяет пациент).

Фазы общения: планирование, вхождение в контакт, концентрация внимания, мотивационный зондаж, поддержание внимания, аргументация, фиксация результата, завершение общения.

5.Самооценка. На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, которое выражается в самооценке. Самооценка предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей.

Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной (нормальной).

Совершенствование и изменение программирующих свойств личности обеспечивает ей полноценную, плодотворную

длительную творческую деятельность и оказывает влияние на изменения некоторых базовых качеств, в частности, характера. Усиление интереса к профессии ведет к интенсификации интеллектуальной деятельности, повышению мотивации, а развитие интеллекта – к поиску новых целей этой деятельности, формированию настойчивости, целеустремленности.

Темперамент, характер и способности человека, которые относятся к базовым свойствам развития индивидуальности, требуют более подробного рассмотрения.

13.3. Типы (виды) темпераментов, занимающих одно из центральных мест среди индивидуально-психологических качеств личности

Поведение человека в семье, в кругу друзей, на работе, в незнакомом обществе определяется динамикой личности, типом темперамента. Темперамент – это характеристика человека со стороны его динамических особенностей и психической деятельности (темп, ритм, интенсивность психических процессов и состояний и др.) [6; 50].

В современной психологии широко распространена базовая типология темпераментов, включающая четыре их типа: сангвиник, меланхолик, холерик, флегматик (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика некоторых свойств личности

Свойства личности	Типы темперамента			
	Сангвиник	Холерик	Меланхолик	Флегматик
Эмоции	слабые кратко- временные	сильные кратко- временные	сильные длительные	слабые длитель- ные
Самооценка	реальная	завышенная	средняя	занижен- ная
Коммуникабельность	умеренная	высокая	ниже средней	низкая
Отношение к нововведениям	преимущественно положительное	положительное	преимущественно отрицательное	безразличное
Отношение к порученному делу	ответственное	поверхностное	формальное	равнодушное
Поведение в сложных ситуациях	расчетливое	непредсказуемое	растерянное	хладнокровное
Результативность труда	высокая	средняя	умеренная	средняя
Отношение к критике	спокойное	агрессивное	обидчивое	безразличное
Подверженность влиянию	слабое	умеренное	высокое	слабое
Примечание – данные работы [6; 50]				

Как видно из таблицы, сангвиник характеризуется живостью, быстрой возбудимостью и легкой сменой эмоций; холерик – быстротой действий, сильными, быстро возникающими чувствами, ярко выражающимися в речи, жестах, мимике; меланхолик – человек, склонный к депрессиям, грусти, подавленности, обладающий повышенной впечатлительностью и относительно незначительным внешним выражением своих чувств; флегматик –

медлительный, спокойный, со слабым проявлением чувств, граничащим с безразличием ко всему.

Вторая типология разделяет людей по доминированию определенных психических функций – мышлению, ощущению, чувствами, интуиции. Главными факторами здесь выступают явления, определяющие отношение человека к миру в целом. При этой типологии люди обозначаются словами «экстраверт» и «интроверт».

Группа американских ученых под руководством Г. Айзенка предложила классифицировать различные темпераменты людей в зависимости от двух групп показателей (рис. 1): интроверсии – экстраверсии (горизонтальная ось) и эмоциональной стабильности – нейротизма (вертикальная ось).



Рисунок 1 – Классификация темпераментов, предложения американскими учеными под руководством Г. Айзенка (Примечание – данные работы [7; 222])

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, они общительны, стремятся к риску, любят перемены; для них характерна раскованность, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность. Интраверты замкнуты, малообщительны, медлительны, склонны к самосозерцанию, разборчивы в людях, избегают шумных компаний.

Эмоциональная стабильность означает устойчивость нервной системы, проявляющуюся в спокойствии, высокий иммунитет по

отношению к стрессам и т.п.; нейротизм – прямо противоположное качество.

Оси координат рис. 1 могут быть разбиты на единицы (баллы) измерения, и таким образом получаем возможность давать более дифференцированную, чем простое отнесение к четырем основным типам, оценку темпераментов конкретных людей.

Знание и учет особенностей темперамента – важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий. В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например, пессимизм и замкнутость меланхолика – оптимизмом и общительностью сангвиника. Легкость смены настроений и увлечений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Однако не все типы темпераментов могут быть взаимно дополняемыми. К наиболее сложным, негативным типам обычно относят несинтонных интровертов – внутренне ориентированных людей с жесткой асоциальной установкой.

13.4. Характер как совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении

Свойства темперамента следует рассматривать в связи с другими свойствами личности и в первую очередь с особенностями характера.

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены.

Система характеров интернациональна. Нет плохих и нет хороших характеров, поскольку все характеры имеют свои недостатки и свои достоинства. Нет мужских и нет женских характеров, так как все характеры в одинаковой мере свойственны и мужчинам, и женщинам.

Н.И. Кабушкин предлагает выделить несколько типов характеров [8; 200-202]:

1. Истероидный (показной, демонстративный). Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание. Для завоевания к себе внимания он не щадит ни сил, ни времени. Его девиз: «Все внимание мне».

На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Основным недостатком истероида является спад работоспособности на некоторое время из-за публичного поражения его самолюбия.

2. Неустойчивый. Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются. У него глубокая потребность во внешнем жестком управлении поведением. Иначе говоря, ему нужна жесткая, властная «рука», которая бы регулировала его режим труда и отдыха. Человек с таким характером любит рискованную работу. Он неприхотлив, не требует уюта.

3. Конформный. Конформизм – подсознательное соглашательство в условиях постоянства. Однако, как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и теряет надолго свои замечательные качества.

В постоянной среде такой человек очень общительный, добродушный; его любят окружающие. В отличие от неустойчивого типа – обдумывает каждый свой шаг; не любит риска, реорганизации и перемен.

4. Гипертимный. «Гипер» означает сверх, «тиме» – себя. Интимный – в себе, гипертимный – сверх себя. Если со стороны посмотреть на такого человека, то кажется, что он может горы сдвинуть. Его отличает неиссякаемая энергия, заразительный энтузиазм. Девиз гипертима: «Все по плечу». Его трудно заставить в печальном состоянии – он вечно шутит и смеется.

У такого человека независимый характер, он не нуждается ни в чьей опеке. Сам оценивает и уверен в правильности своей оценки. В отличие от истероида (который ждет публичной похвалы за хорошо выполненную работу) гипертим всегда доволен своей работой, не ожидая ничьей оценки. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной его недостаток – быстрая перемена интересов.

5. Циклоидный. В основном этот тип характера такой же, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера прерывается циклическостью психологической деятельности. Фазы спада называют часто «черными неделями».

6. Лабильный. Сходен с гипертимным. Однако спады здесь носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса; они образуются в случайные

моменты времени по слабо мотивированным поводам.

Человек с лабильным характером делит коллектив на друзей и врагов. Его девиз: «Друзья» и «враги».

7. Сенситивный. Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность. Поэтому человек строит «хрустальную» модель всего происходящего и всякая ломка такой модели впоследствии вызывает большое психологическое напряжение и страдания. Ему кажется, что он не такой, как все. Он предъявляет к себе и другим очень высокие требования и часто из-за этого выглядит «белой вороной». Очень раним, психика его слабо защищена. Очень разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений.

8. Психоастенический. Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе. Его девиз: «Никто кроме меня». Недостатки – полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.

9. Шизоидный. Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает право командовать другими (даже в детском возрасте). Его девиз: «Только власть».

10. Эпилептоидный тип. «Бесчувственный». Никакого отношения к болезни эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями, постоянно развивает свой интеллект. Он возглавляет в большей части творческие организации. Отлично учится. На его долю приходится множество открытий. Девиз эпилептоида: «Мне все можно».

55-60% людей подпадают под определения, сформулированные выше. Остальные 40-45% персонала не вписываются в «классические» образцы характеров. Они представляют собой комбинации перечисленных типов характеров.

13.5. Стиль управления

Те особенности личности, которые относятся к характеру, называют чертами характера. Черты характера – это не случайные проявления личности, а устойчивые особенности поведения человека, особенности, которые стали свойствами самой личности.

В характере выражаются не случайные, а наиболее типичные, существенные особенности человека.

В структуре характера выделяют 4 группы черт, выражающие отношение личности к определенной стороне деятельности [9; 640]:

- к труду (например, трудолюбие, склонность к творчеству, добросовестность в работе, ответственность, инициативность, настойчивость и противоположные им черты – лень, склонность к рутинной работе, безответственность, пассивность);

- к другим людям, коллективу, обществу (например, общительность, чуткость, отзывчивость, уважение, коллективизм и замкнутость, черствость, бездушие, грубость, презрение, индивидуализм);

- к самому себе (например, чувство собственного достоинства, правильно понимаемая гордость и связанная с ней самокритичность, скромность и противоположное ей самомнение, иногда переходящее в тщеславие, заносчивость, обидчивость, эгоцентризм);

- к вещам (например, аккуратность, бережливость, щедрость, скупость и т.п.).

Стержнем сформировавшегося характера являются морально-волевые качества личности. Человек с сильной волей отличается определенностью намерений и поступков, большей самостоятельностью. Он решителен и настойчив в достижении поставленных целей. Безволие человека обычно отождествляется со слабыхарактерностью. Даже при богатстве знаний и разнообразии способностей слабый человек не может реализовать всех своих возможностей.

У современных теоретиков есть различные суждения о том, какими качествами и чертами характера должен быть наделен идеальный менеджер. Считают, что уже давно утвердилась американская и английская системы качеств и черт характера менеджера: развитость ума, коммуникабельность, лидерство, умение принимать решение, твердость, дружелюбие, организаторские способности, цельность характера, продуктивность, заинтересованность в людях, знание специальности.

Американские исследователи, наблюдая за деятельностью руководителей, убедились, что вся их деятельность протекает в «силовом поле» между вектором «производство» и вектором

«человек». Здесь существуют определенные противоречия [10; 180]:

а) если стремиться всеми силами повысить производительность труда, не обращая внимания на желания и потребности человека, то результат будет плачевным;

б) если все внимание уделять человеку, то хорошего то же будет мало.

Роберт Блейк и Джейн Маутон это силовое поле разграфили на 9 градаций по каждому вектору и получили соответствующую «решетку» («сетку») управления. Таким образом, сетка (решетка) управления имеет два измерения (рис. 2):

1) Производственная сфера находится на горизонтальной оси.

2) Социальная сфера – на вертикальной оси.

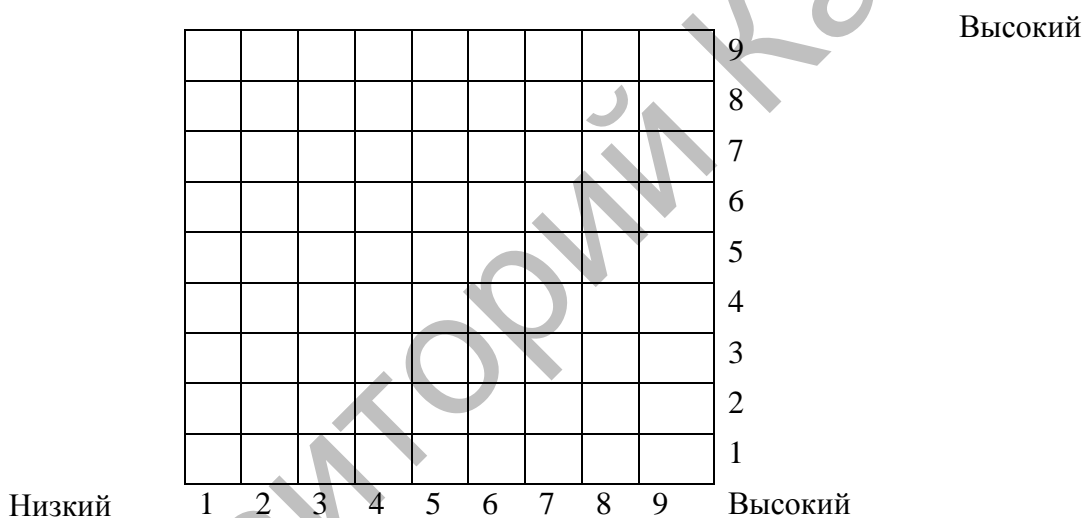


Рисунок 2 – Решетка (сетка) менеджера, предложенная Р. Блейком и Д. Маутоном
(Примечание – данные работы [11; 17])

Эта решетка (сетка) дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения [11; 17-19]:

1. Стиль типа 9:1 – «погоняющий» менеджер: без остатка ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат – все, а человек в лучшем случае исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения.

Характеристики «погоняющего» менеджера:

Создает высокоструктурированную рабочую среду.

- Минимальная забота о людях.
- Приоритеты производственной сферы намного выше приоритетов социальной.
- Централизованный характер постановки задач и принятия решений.

Использование:

- Может быть эффективен в кризисах ситуациях (кратковременно).
- Такое руководство лишает рабочих мотивации к труду, разочаровывает и в конечном счете ведет к конфликту (в долгосрочном плане).

2. Стиль управления типа 1:9 – «добрый дядюшка»: противоположен предшествующему. Производительность труда для такого руководителя стоит на последнем месте. Главный житейский принцип здесь – «надо всюду быть самим собой». Работникам во многом нравится обстановка, создаваемая руководителем такого типа. Обычно здесь преобладают действия с преимущественно демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

Характеристики «доброй дядюшки»:

- Вдумчивое и внимательное отношение к нуждам людей.
- Способствует созданию дружественной атмосферы, хотя иногда это делается за счет производства.
- Обеспечивает совместную постановку задач и совместное принятие решений.

Использование:

- Может быть эффективен в хорошо организованных и дисциплинированных коллективах (кратковременно).
- Способен вызвать недоверие к себе и неуверенность в нем как в менеджере (в долгосрочном плане).

3. Стиль типа 5:5 – менеджер «пятьдесят на пятьдесят». Руководителя удовлетворяют средние достижения. Девиз – «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия здесь – компромисс. Характерная особенность руководителя данного типа – половинная заинтересованность и в производстве, и в людях. Здесь проявляется склонность руководителя к манипулированию людьми.

Характеристики менеджера «пятьдесят на пятьдесят»:

- Привлекает сотрудников как к постановке, так и к решению задач.

- Способствует открытости, хотя возможна тенденция направить все это для собственной пользы.

- Борется за требуемый уровень производительности, балансируя между производственной необходимостью и моральными аспектами.

Использование:

- Может быть эффективен при нормальных условиях производства (как в долгосрочном, так и краткосрочном плане).

- Под давлением внешних условий может потерять доверие, если включится в игры.

4. При стиле типа 1:1 руководитель – пессимист («безликий» менеджер). Его девиз – «Не вмешивайся в естественный ход событий». Обычно такой взгляд на руководство – или у случайных людей, или у тех, кто поставлен на должность влиятельными лицами. Польза от таких руководителей очень мала.

Характеристики «безликого» менеджера:

- Минимальный уровень усилий и заботы о деле.

- Минимальная степень заботы о людях и контактов с ними.

- Избегает конфликтов любой ценой.

Использование:

- Единственно возможное использование – предприятия с высокими технологиями и специализированное производство (как кратковременно, так и долговременно).

5. Стиль 9:9 – «коллективистский» менеджер. Руководитель – организатор, самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям, направленность на постоянное развитие организации. Предприятие, где действует такой тип руководителя, обычно процветает. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия в поисках таких типов.

Характеристики «коллективистского» менеджера:

- Высокая преданность сотрудникам.

- Совместная с коллективом постановка задач и принятие решений.

- Открытость и честность в общении.

- Высокая производительность.

Особенности использования:

- Хорошо вписывается в коллектив опытных работников с высоко организованным управлением (как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане).

- Неэффективно использование в коллективах с низкой квалификацией.

Поворотом от административно-командного стиля управления к более гибкому и мягкому явился учет человеческого фактора в управлении. Под человеческим фактором в психологии понимают человеческий компонент управления, т.е. личность, группу, коллектив, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей: их потребности, интересы, установки, переживания, направленности и так далее. Психологическая наука указывает здесь на психологический мир людей, имея в виду психологию отдельного человека, социальной малой группы, куда входит этот человек и коллектив.

13.6. Способности человека в группе психологических качеств

Способность в психологии рассматривается как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы: точность, надежность (устойчивость), скорость функционирования. Способности измеряются путем решения задач определенного уровня трудности, разрешения ситуаций и т.д.

В работе [12; 59] способности человека предлагается рассматривать как совокупность свойств личности, которая определяет ее успех в каком-либо виде деятельности. В отличие от всех других свойств личности способность – это качество, существующее только относительно определенной деятельности, в которой человек умеет делать что-либо лучше других.

Источниками формирования у человека умения являются следующие качества [12; 60]:

1. Склонность к творчеству проявляется в стремлении решить задачу не шаблонно, а внести что-то свое, найти более эффективный способ решения.

2. Эрудиционная способность позволяет накапливать знания по множеству различных вопросов. И это позволяет эрудиту отыскать

совершенно неожиданное для многих решение задачи. Такой человек имеет хорошую избирательную память.

3.Рутинность проявляется в способности соблюдать заведенный порядок выполнения однообразных операций, т. е. в способности выполнять нетворческую техническую работу добросовестно и аккуратно.

4.Активность характеризует способность человека не терять зря времени, сосредоточить свою энергию на выполнение конкретной работы.

Сочетание активности и рутинности формируют у человека высокую работоспособность, с помощью сочетания творческих и эрудиционных способностей создается интеллект человека, а совокупность работоспособности и интеллекта формирует высшие возможности человека (рис. 3).

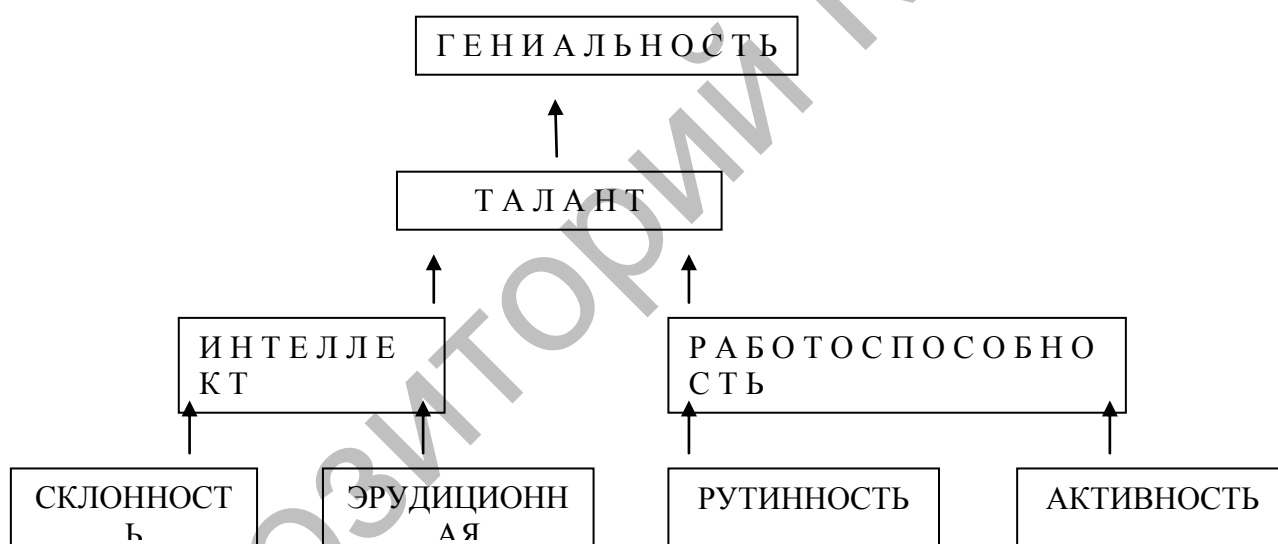


Рисунок 3 – Способности людей
(Примечание – данные работы [12; 60])

Талант – это высокая степень одаренности. Отличие гения от таланта не столько в степени одаренности, сколько в том, что гений создает эпоху в области своей деятельности.

13.8. Учет менеджером психических компонентов трудовой деятельности при работе с людьми

Менеджеру в работе с людьми помогает учет психических компонентов трудовой деятельности. Наиболее важными психическими компонентами трудовой деятельности являются [3; 146-150]:

1. Производственная среда – это совокупность факторов, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. К ним относятся:

а) санитарно-гигиенические условия труда. Выявлено, что на производительность труда влияет характер освещенности: работать в светлом помещении более приятно, раздражение и утомление вызывает неравномерность или недостаточность освещения. Проветривание помещений, отсутствие лишних звуков, возможность привести себя в порядок после рабочего дня создают условия для оптимального включения в работу;

б) эстетический уровень условий труда. К ним можно отнести различные конструктивные варианты оборудования рабочего помещения с точки зрения дизайна, цветовое решение интерьера, способы и характер освещения, особенности акустики зала и элементов музыкального оформления.

Цвет, например, может повышать работоспособность, улучшать эмоциональное состояние, снижать утомление, и наоборот. Цвет может «согреть» (красный, желтый, оранжевый) или «охладить» (голубой, зеленый, синий, фиолетовый), вызвать повышенные эмоциональные реакции (красный) или успокоить (голубой снижает ритм дыхания, замедляет пульс), вызвать радость, улучшить настроение (очень яркий оранжевый) или опечалить (темно-синий, фиолетовый действуют угнетающе).

Таким образом, каждый из цветов несет свою эмоциональную нагрузку, которую необходимо учитывать при стимулировании трудовой деятельности. Так, сочетание красного и сине-зеленого цветов стимулирует общую работоспособность, желтый с оранжевым снимают умственное утомление.

В настоящее время при оформлении рабочих помещений руководство фирм старается использовать советы дизайнеров, что сказывается на создании определенного микроклимата, удобных рабочих мест, а следовательно, и на работоспособности персонала;

в) социально-психологический климат (СПК), в котором протекает процесс труда. СПК представляет собой специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих.

В зависимости от характера СПК его воздействие на личность будет различным: при благоприятном – стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность; при неблагоприятном, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям, влиять на психическое и физическое здоровье работников.

Необходимые отношения на предприятии не возникают сами собой. Их надо сознательно формировать. Среди специальных методов формирования благоприятного СПК можно выделить:

- ◆ подбор и обучение персонала;
- ◆ обеспечение психологической совместимости;

г) психофизические возможности человека. Нужно иметь в виду, что в зависимости от целей работы в группе следует сочетать разные типы поведения людей:

- ◆ ограничение количества лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);
- ◆ рациональную укомплектованность штата. Как недостаток, так и избыток сотрудников фирмы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц;
- ◆ служебный этикет, включающий фирменный стиль одежды, традиции и нормы поведения.

2. Не менее важным психическим компонентом трудовой деятельности является научная организация труда (НОТ). Ее цель – достижение наивысшей производительности труда при минимальных затратах материальных средств и оптимальном для здоровья уровне мобилизации физической и нервной энергии человека. НОТ предлагает распределение работников в соответствии с их уровнем квалификации, индивидуально-психологическими особенностями (темпераментом, способностями и т. п.), обеспечение возможностей для постоянного роста,

устранение утомляемости работников путем создания оптимального режима труда и отдыха, создание условий труда, обеспечивающих максимальную работоспособность при сохранении здоровья работника.

3. Среди психических компонентов трудовой деятельности выделяется также энергетический потенциал человека, т. е. та физическая и интеллектуальная энергия, которой обладает человек (рис. 4).

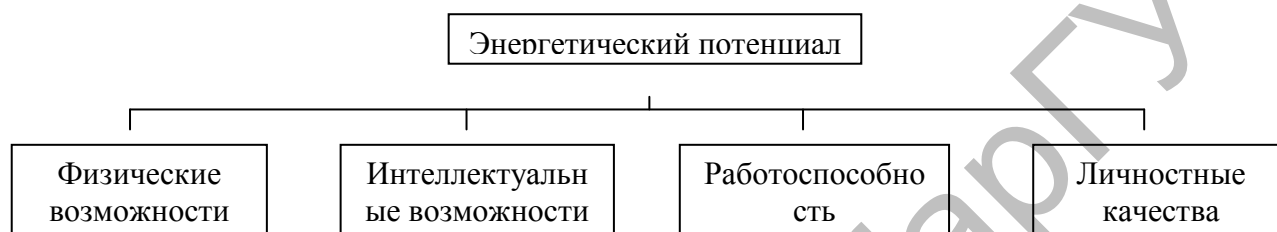


Рисунок 4 – Энергетический потенциал человека
(Примечание – данные работы [3; 149])

Физические возможности – физические данные, состояние здоровья работника.

Интеллектуальные возможности – уровень и структура умственных способностей.

Работоспособность – нервно-психическая устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость.

Личностные качества – особенности характера, темперамент, устойчивость поведения, зрелость, моральный облик, коммуникабельность.

13.9. Учет руководителем в своей деятельности психологических закономерностей управленческой деятельности

Поскольку управление осуществляется через взаимодействие людей, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. Как считают авторы книги [14; 7-9], к числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие:

1. Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности.

3. Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4. Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямопропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

13.10. Проектирование оптимальной модели личности менеджера

Как показало исследование [15; 107], оптимальная модель личности менеджера, которому предстоит работа в условиях глобализации экономики, может быть представлена следующими характеристиками:

а) биологическая подструктура личности:

- тип высшей нервной деятельности – сильный, уравновешенный, подвижный, что соответствует сангвиническому типу темперамента;
- задатки – оптимальный сенсорный профиль личности менеджера (высокие пороги чувствительности всех анализаторских систем);
- оптимальный возраст менеджера – время открытий и удач – до 25 лет, время создания «ситуации успеха» - 25-45 лет;

- б) психологическая подструктура личности:
- предрасположение к рискам в профессиональной деятельности – это экстраверсия и эмоциональная стабильность;
 - развитые общие и специальные способности (организаторские и коммуникативные);
 - проявление субъективности менеджера: мотивация «достижения успеха» и «мотивация избежания неудачи»;
 - совершенная эмоционально-волевая сфера личности – эйфория, активность, стенические эмоциональные реакции, сформированность высших чувств и внутреннего локуса контроля;
 - стили руководства – демократический, установка личности на расслабление, поведение – активное;
- в) социальная подструктура личности:
- направленность личности на профессиональную деятельность, высокоразвитые коммуникации;
 - богатый сенсорный, ментальный и социальный опыт.

Для оптимизации профессиональной деятельности и личностного роста молодых специалистов необходимо обучение и апробация комплексной тренинговой системы. По мнению авторов работы [15; 109], проектирование оптимальной структуры личности менеджера и ее высоких уровней (обучающая комплексная тренинговая программа) должно предусматривать следующие направления работы:

I этап. Формирование биологической подструктуры личности:

- а) тренинги по развитию сенсорики/сенситивности;
- б) упражнения по формированию индивидуального стиля деятельности на основе типологических особенностей личности.

II этап. Формирование психологической подструктуры личности:

- а) тренинги по развитию навыков волевой и эмоциональной саморегуляции;
- б) тренинги по развитию эффективного общения и всех видов коммуникаций.

На втором этапе формирующего эксперимента предполагается проведение деловых игр по проблемам «Психологии менеджмента».

III этап. Формирование социальной подструктуры личности:

- а) тренинги по развитию интуиции и креативности;
- б) мотивационный тренинг.

Третий этап подготовки менеджеров включает выполнение и решение системы творческих задач и заданий по развитию организаторских и коммуникативных способностей.

13.11. Функции и принципы психологической службы, создаваемой на предприятии

Во многих организациях в работе кадровой службы существует такое направление, как психологическое обеспечение ее деятельности. Становление этой функции в компании – сложный и многогранный процесс, так как работа психологов связана с проблемами личностного развития и профессионального совершенствования зрелых людей. Сегодня одна из наиболее востребованных услуг специалиста-психолога – проведение профессионального отбора кандидатов, максимально соответствующих по своим качествам планируемой должности (при найме или ротации кадров). Однако такое сужение рамок деятельности психологической службы существенно ограничивает ее вклад в развитие предприятия. Она может (и должна) осуществлять следующие функции [16; 47]:

- социально-диагностическую – социально-психологические исследования коллектива, изучение проблемных, конфликтных ситуаций в подразделениях компании, прогнозирование реакции персонала различных категорий на принятое руководством решение;
- психологическую – составление психологических портретов сотрудников, психодиагностика;
- тренинговую;
- консультационную – психологическое обеспечение кадровой работы, оказание моральной поддержки сотрудникам компании.

Успешная деятельность психологической службы должна базироваться на следующих основных компонентах:

- научный – разработка теоретико-методологических материалов, исследование психологических и социологических закономерностей развития взрослого человека в их взаимосвязи;
- прикладной – разработка диагностических и коррекционных программ, составление учебных и методических пособий.

Ответственная и многоплановая деятельность психолога на предприятии предъявляет жесткие требования к его

профессиональной подготовке. Одно из них – он должен иметь высшее профильное (психологическое) образование, в противном случае он может нанести серьезный вред компании, ввести в заблуждение менеджера по персоналу, травмировать кандидата. Такие же требования касаются и личностных качеств. В частности, психолог не имеет права вторгаться в личную жизнь соискателя, пришедшего на собеседование, и распространять сведения, полученные в результате собеседования.

Психологическая служба может строить свою работу, руководствуясь следующими принципами [16; 47]:

- прозрачности – необходимо информировать кандидатов о тестах и методиках, которые будут использованы по отношению к ним;
- компетентности – интерпретация результатов должна быть адекватна тестам;
- обратной связи – обязательное объявление итогов испытуемым;
- конфиденциальности – сохранение профессиональной тайны.

Правовой основой деятельности данного подразделения на предприятии является Положение о психологической службе. Рекомендуется следующая структура данного документа (табл. 2).

Таблица 2

Структура документа о положении психологической службы на предприятии (в организации)

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Место психологической службы в организационной иерархии
2. Цели службы	Основные цели работы службы, например, психологическое обеспечение профессиональной деятельности
3. Функции	Основные функции службы, например, проведение психологического профессионального отбора, разработка тренинговых программ, оказание психологической поддержки

Продолжение таблицы 2

1	2
4. Права сотрудников службы	Основные полномочия службы, например, право знакомиться с необходимой документацией (отчетами, личными делами работников предприятия)
5. Ответственность сотрудников службы	Зоны ответственности специалистов службы, например, за адекватность используемых диагностических методик, обоснованность своих рекомендаций, отчетность
Примечание – данные работы [16; 47]	

Положение о психологической службе может быть дополнено приложениями, например:

- методическими указаниями, включающими порядок проведения социально-психологических исследований и обработки их результатов, описание используемого психологического инструментария и системы отчетности, правила оформления документации, ее хранения и использования;

- программой психологического анализа личности (ПАЛ), содержащей перечень психодиагностических методик, основные требования к процедуре анализа (продолжительность тестирования, последовательность использования методик и т.д.). При проведении ПАЛ важно согласие кандидата на исследование по данной программе, что можно зафиксировать в специальном бланке его личной росписью.

Список литературы

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М: Гардарики, 1999. – 584 с.
2. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2008. – 288 с.
3. Гончаренко В.И., Кондратьева С.И., Копейкин Д.П. и др. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К⁰», 2000. – 176 с.

4. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
5. Кинякина О.Н. и др. Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив-тренинг по развитию суперспособностей. – М.: Эксмо, 2012. – 848 с.
6. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. – 284 с.
9. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.
10. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Знание, 2000. – 288 с.
11. Практическое руководство по менеджменту. Международный опыт достижения успеха: Пер. с англ. – Минск: ООО «Новое знание», 1998. – 262 с.
12. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 1997. – 176 с.
13. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
14. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. – Новосибирск: «Сибирское соглашение»; М.: ИНФРА – М, 2000. – 150 с.
15. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
16. Положение о психологической службе // Персонал. – 2008. - №6 (18). – С. 47.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЧАСТЬ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА, ИЗУЧАЮЩАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ КУЛЬТУР В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

14.1. Актуальные проблемы сравнительного менеджмента

В последние годы общие тенденции глобализации экономики и развития информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм сделали актуальным сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.

Сравнительный менеджмент — это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента. Причем даже в тех исследованиях, которые посвящены модели менеджмента одной страны, сравнительный подход присутствует в неявном виде, ибо с учетом процессов глобализации любое исследование такого рода требует рассмотрения страновой модели менеджмента в общемировом контексте [1; 19].

Интерес исследователей к национальным моделям менеджмента, а стало быть, и к их сопоставлениям может объясняться разными причинами. В одних случаях он определяется процессами транснационализации экономической деятельности, а в других — достижениями экономики конкретной страны или проводимыми там реформами.

Так, в 1950-1960-е гг. в США возникла концепция универсального менеджмента, а американский менеджмент стал восприниматься как эталон. В эти годы американская экономика стала демонстрировать существенно лучшие результаты, чем любая другая (японская или европейская).

В 1960-1980-х гг. экономические и технические достижения Японии закономерно увязывались с японской моделью менеджмента. Это, в свою очередь, объясняет значительное количество исследований, посвященных этой модели в США и Западной Европе. Специалистов интересовал возможность

переноса в экономику Западных стран японских организационных форм, их внутрифирменных и межфирменных оргструктур, а также институциональных механизмов.

В последнее время интеграционные процессы в ЕС обусловили интерес к европейской модели менеджмента и ее страновым вариациям. Предметом широкой дискуссии стали парадигма евроменеджмента и соотношение конвергентных и дивергентных факторов в процессе европеизации стилей менеджмента в европейских организационных культурах.

Динамичное развитие экономики КНР в конце XX — начале XXI в. не в последнюю очередь объясняется особенностями китайского менеджмента. А рыночные преобразования в Казахстане вызывает сегодня интерес западных исследователей к казахстанской модели менеджмента.

Сейчас в ведущих университетах США и Западной Европы формируются научные коллективы, занимающиеся сравнительным анализом национальных моделей менеджмента. В ряде случаев исследовательские коллективы образуются из ученых разных стран, разных университетов, различных специальностей. Результатом их деятельности становятся серии коллективных монографий и сборников, продолжающие выходить и ныне. В университетских программах по управлению и международному бизнесу курс сравнительного менеджмента становится обязательным.

Исследования национальных моделей менеджмента помимо сугубо академического интереса имеют и практический смысл. Они позволяют выявить передовой опыт в развитии управленческих технологий, обнаружить в результате сопоставления сильные (и слабые) стороны как «своей», так и «чужой» модели.

Таким образом, предметом сравнительного менеджмента являются национальные модели менеджмента, сходства и различия в которых определяются культурно-институциональными особенностями стран и регионов. Все то, чем занимается сравнительный менеджмент, полагают авторы учебника «Международный менеджмент» [2; 36], нужно считать методологической основой международного менеджмента, поскольку абсолютным условием его успешности является всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые

несут в себе культурные константы. При таком подходе следует считать правомерным изучение сравнительного менеджмента параллельно (и даже с известным опережением) с международным менеджментом.

14.2. Теория и практика менеджмента США

Соединенные Штаты Америки являются не только великой мировой державой, не только страной наиболее продвинутого и прогрессивного индустриального общества, но и родиной становления и постоянного развития теории и практики современного менеджмента.

Коротко остановимся на важнейших особенностях американской школы менеджмента:

1. США являются родиной научного менеджмента, сущность которого состояла в направлении систематических усилий на повышение эффективности процессов производства. Его основоположником, «отцом» научного менеджмента стал Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915). Он оказал большое влияние на развитие науки об управлении производством, систематизировал изучение поточного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы более быстрого их выполнения. Он впервые занялся систематическим изучением трудовых движений и их нормированием, работал над усовершенствованием методов управления производством и стимулированием оплаты труда, над вопросами философии и методологии организации труда. В 1911 г. им сформулированы четыре основных принципа научного менеджмента. Они включали [3; 28]:

- получение необходимых знаний о процессе производства;
- отбор и обучение рабочих;
- приложение полученных знаний к решению производственных задач;
- сотрудничество между рабочими и администрацией для достижения поставленных целей.

Тейлоризм представлял собой не единичное нововведение, но взаимосвязанную совокупность понятий и методов, разработанных

самим Ф. Тейлором и его последователями. Без его нововведений было бы невозможно, в частности, создание сборочных линий для массового производства автомобилей (*Ford*), обуви («Батя», «Скороход») и др. Именно эти методы организации производства сыграли ключевую роль в быстрой перестройке советской промышленности на оборонные нужды в период Второй мировой войны.

2. Одной из самых важных особенностей именно американской школы менеджмента стала теория корпораций.

Она зародилась в 1932 году после выхода в свет книги А. Берли «Современная корпорация и частная собственность». Корпорация становилась юридическим лицом, а акционеры приобретали право на получение части прибыли, согласно количеству акций.

Корпорация сменила малые предприятия, где вся собственность принадлежала владельцам, соответственно они получали всю прибыль и контролировали деятельность рабочих.

Возникновение корпораций привело к отделению собственности от власти. Сформировался новый класс, сила которого заключалась не в собственности, а в контроле над процессами. Реальная власть перешла к менеджерам.

Корпорация является основной структурной единицей в американском менеджменте до настоящего времени. Особенно интерес к корпорациям стал возрастать с середины 80-х годов XX века. Среди причин, способствовавших этому, можно выделить следующие факторы:

- увеличение инвестиций в стране;
- усиление государственного контроля, что выражается в предоставлении права голоса некоторым инвесторам;
- весьма высокие оклады исполнительных директоров;
- констатация потери конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.

Надо отметить, что американская модель менеджмента применяется в корпорациях многих стран: Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Канады и других [4; 196-197].

Среди важных факторов, способствовавших быстрому развитию корпораций в США, можно выделить следующие:

- наличие внешних акционеров, т. е. не связанных с корпорацией;
- разработка законодательной основы функционирования корпораций;
- определение механизмов взаимодействия между корпорацией и акционерами.

3. Особое внимание придают в США сфере образования, которая стала локомотивом социально-экономического развития американского общества. Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента — черта американского стиля управления. Это находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий (рис. 1).

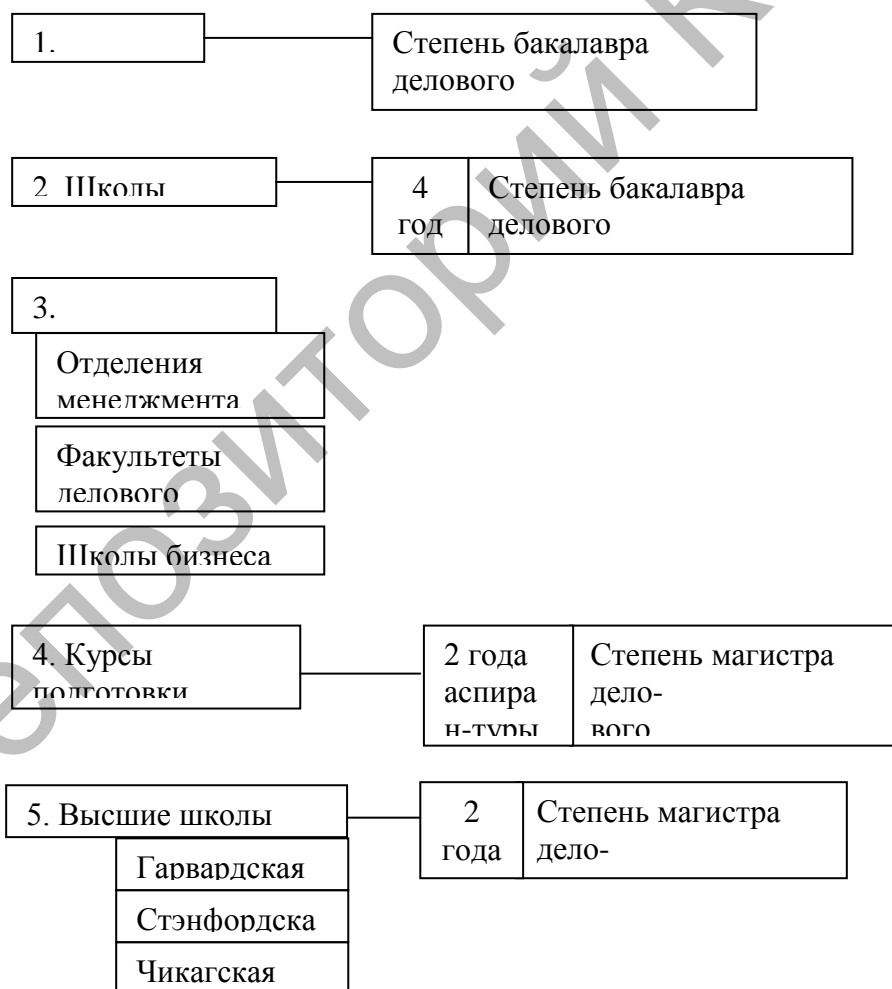


Рисунок 1 – Система подготовки кадров менеджеров в США (Примечание – данные работы [5; 524])

Подготовкой профессиональных менеджеров в США занимаются 1500 высших учебных заведений. На изучении менеджмента специализируются 25% студентов американских университетов и 25% выпускников продолжают учебу на степень магистра делового администрирования.

Система переподготовки и повышения деловой квалификации в США может быть представлена следующей схемой [5; 525-526]:

— Краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах. В США насчитывается 150 таких курсов, обучающихся в год до 10 тыс. человек. Они рассчитаны в основном на 2—4 недели обучения, но бывают и до двух лет. Расходы на такое обучение оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд. долл. в год.

— Вечерние курсы также оплачиваются за счет фирмы. Их насчитывается в США около 100 и они рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала.

— Американская ассоциация менеджмента (American Management Association) проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучаются до 100 тыс. менеджеров низового и среднего управленческого персонала. Ассоциация была создана в 1923 г. В ее штате насчитывается 900 человек и 500 человек привлекаются для проведения курсов, семинаров, конференций. Ассоциация объединяет 140 тыс. индивидуальных и коллективных членов, занимающихся вопросами совершенствования менеджмента и их практическим применением.

— Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров имеют 400 американских крупных и средних фирм для низового и среднего звена управления.

— Центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах имеют свыше 400 фирм, (в том числе фирма "ИБМ"), где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами.

— Переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами используется фирмами "ИБМ", "Дженерал моторз".

— Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций. Такую форму используют фирмы "ИБМ", "Дженерал моторз", "Хьюлетт-Паккард", "Боинг".

— Вечерняя школа американского института мировой торговли предлагает до 45 курсов в своих трех центрах. Занятия проводятся 1—2 раза в неделю, всего от трех до 15 занятий; стоимость обучения от 80 до 490 долл за курс.

4. Характерной чертой американского менеджмента является успешное стратегическое управление. Данный термин появился в 60-70-х годах XX века, а в 80—годы оно пришло во все корпорации.

Стратегический менеджмент направлен на обоснование и последующий выбор целей развития компании, которые способны привести ее к повышению конкурентоспособности. При выборе таких целей они закрепляются в долгосрочных планах, на их основе разрабатываются целевые программы, которые и обеспечивают достижения намеченных целей [6-8].

Стратегия позволяет сформулировать главные цели и основные пути их достижения так, что корпорация получает единое направление действий. То есть разработанная стратегия управления в дальнейшем становится производственно-хозяйственным планом, которое необходимо реализовать на практике.

5. Следующей особенностью американской системы менеджмента является партисипативное управление, то есть формы привлечения рабочих к управлению.

Участие сотрудников в процессе принятия решений приводит к тому, что решения, а соответственно и планы по их реализации становятся личными планами работников, тем самым работа помогает им достичь удовлетворения собственных потребностей, потому что каждый работник получает конкретный мотив к качественному и эффективному труду, также укрепляется командный дух.

«Партисипативное» управление включает несколько направлений [4; 204-205]:

- Право работников на самостоятельное принятие решений.
- Разработка механизмов привлечения работников к процессу принятия решений.
- Возможность работников самим следить за качеством и количеством выполненной ими работы.
- Предоставление работникам возможности участвовать в совершенствовании деятельности и организации, и ее отдельных

подразделений.

- Создание условий работникам для организации рабочих групп по интересам.

В настоящее время пользуются популярностью четыре основные формы привлечения рабочих к управлению компанией:

- Участие рабочих в контроле над условиями труда и выпускаемой продукции на уровне цеха.

- Создание рабочих советов, где участвуют рабочие наравне с управляющими.

- Участие рабочих в контроле над условиями труда и выпускаемой продукции на уровне цеха.

- Создание рабочих советов, где участвуют рабочие наравне с управляющими.

- Создание и совершенствование системы участия в прибыли.

- Предоставление возможности делегирования представителей рабочих для участия в советах директоров корпораций.

6. В американской модели менеджмента главенствующая роль отводится системе управления качеством.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества, так называемая концепция «делать с первого раза».

Занимаясь исследованиями проблем управления качеством, американцы создали продуктивную сеть разработки и внедрения высоких стандартов качества, состоящей из институтов качества, ассоциаций, консультационных фирм.

Ряд крупных передовых компаний, таких как "Motorola", "Xerox", "Hewlett-Packard" и др., разработали и внедрили более совершенные и глубокие программы повышения качества, что позволило им избежать хаоса и добиться существенных положительных результатов. Например, компания "Xerox" еще в начале 80-х годов XX века начала проводить в жизнь специальную стратегическую программу тотального обеспечения качества, девизом которой стал Лозунг «Лидерство через качество».

Перенимая японский опыт управления качеством, многие американские компании внедрили у себя разработанную японцами

систему организации производства "точно вовремя", а также использовали так называемые "кружки качества". Благодаря системе «точно вовремя» американским корпорациям удалось улучшить производственный процесс, снизить издержки.

Эффект от внедрения кружков качества американскими корпорациями также превзошел все ожидания.

7. В американском менеджменте значительное внимание уделяется формам интеграции науки и промышленности для поддержки малого инновационного бизнеса.

Причем в США типичными формами являются научные парки. Выделяются три типа таких парков: а) «научные парки» в узком смысле слова; б) «исследовательские парки»; в) «инкубаторы».

«Научный парк» в узком смысле слова представляет собой расположенный на университетской территории комплекс условий для развития научных исследований и разработок в области передовых технологий, объединяющий лаборатории и исследовательские группы университетов и промышленных компаний, специализирующихся в наукоемких отраслях, а также отдельных исследователей-предпринимателей.

«Исследовательские парки» отличаются лишь тем, что в них новшества разрабатываются только до степени технологического прототипа.

Наконец, «инкубаторы» предоставляют вновь открывающимся инновационным фирмам помещения, доступ к лабораторному оборудованию и услугам за умеренную арендную плату.

В США старейшим «научным парком» является Стэнфордский, основанный в 1951 г. Он находится в Калифорнии, недалеко от Сан-Франциско на землях Стэнфордского университета и получил широкую известность в мире под названием Кремниевая долина (Селикон вэлли). Название это не случайность. Известно, что краеугольным камнем микроэлектроники является микропроцессор, а его основой — кремниевый кристалл. В настоящее время одна треть всех применяемых в мире микропроцессоров выпускается фирмами, расположенными в Кремниевой долине. Здесь расположены такие гиганты электроники, как ИБМ и «Хьюлетт-Паккард», и производится половина продукции американской электроники.

О значимости Кремниевой долины в плане инновационных исследований и разработок говорит тот факт, что на долю Калифорнии приходится 35% рискованного капитала США, а на долю самой Долины приходится 20% всех рискованных инвестиций США и 2/3 от рискованных инвестиций Калифорнии [9; 163].

Аналогичный «научный парк» расположен вдоль автострады недалеко от Бостона в штате Массачусетс и называется «дорога 128». Его научно-исследовательской базой является Массачусетский технологический институт (МТИ).

Во время войны большинство ученых с мировым именем из Стэнфорда работали в МТИ и Гарварде, выполняя военные заказы в области электроники, которые составили внушительную базу для научных исследований. В мирное время здесь обосновали свои собственные фирмы профессора и ученые университета. Здесь самая высокая концентрация высших учебных заведений, научных и образовательных учреждений США, большое количество квалифицированных специалистов с высшим образованием.

В 1957 г. два инженера из МТИ организовали фирму «Диджитал экипмент корпорейнш», являющуюся сегодня одним из крупнейших производителей мини-компьютеров и самым крупным работодателем в штате Массачусетс. Здесь же расположились лаборатории фирмы «Поляроид», проделавшей путь от мелкого предприятия до фирмы, сумевшей потеснить на рынке такого гиганта, как всемирно известный «Кодак».

И Кремниевая долина, и район Бостона располагают всеми удобствами, необходимыми для успешной работы высокооплачиваемых специалистов с высшим образованием: спокойные ухоженные районы города с высоким уровнем жизни, высокая зарплата, национальный и международный престиж, хорошие учебные заведения для детей, приятный климат и отличные возможности для отдыха, не говоря уже о высоком уровне технического и технологического оснащения лабораторий и предприятий [9; 164].

Обобщая вышесказанное можно отметить, что сегодня американский менеджмент прочно удерживает звание "управленческой цивилизации". Его влияние на развитие идей менеджмента, а также практики – неоспоримо.

Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран Западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

Тем не менее, нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

14.3. Концепция евроменеджмента

Возникновение концепции европейского менеджмента в начале 1990-х годов можно считать отражением интеграционных процессов в Европе. По мнению специалистов [1; 246-247], основу европейской модели менеджмента составляют следующие ценности:

- потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений;
- потребность менеджеров в разработке специфических и прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений;
- потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе, что предполагает серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;
- потребность в использовании управленческого и технического опыта, вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения, умения и знания;
- потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятии, предполагающей необходимость достижения целей организации и демократический процесс принятия решений;
- необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения: саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Такое обучение должно быть продолжением образовательного процесса для сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней.

Утверждается, что цели концепции евроменеджмента состоят в принятии плюрализма, интеграции различных систем управления

и комбинации научного и рационального мышления (в основном французская школа) с прагматическими решениями (британский подход). Без европеизации различные стили менеджмента в Европе могут привести к распространению конфликтных отношений не только между работниками и менеджерами, но и между организациями и их разрастающейся сетью заинтересованных сторон.

Проанализируем особенности моделей управления компаниями в некоторых ведущих государствах Европы:

1. Модель менеджмента в Германии. В сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности данной модели менеджмента [10;27-29].

В Германии существует лучшая в Европе национальная система профессионально-технического образования. В ней главный упор делается на инженерное дело, техническое обучение и ремесла. Система обеспечивает трехлетнюю подготовку молодежи в возрасте от 16 до 21 года с итоговым получением государственного диплома. При этом обучение с первых же дней сопровождается производственной практикой на конкретном рабочем месте (4 дня в неделю). Теоретическому обучению отводится один день в неделю. Учебные программы утверждаются правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно две трети топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них – докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении. Они рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами.

Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев, менеджмент в Германии, в отличие от англосаксонских стран, теснее приближен к производственно-технологическому процессу. Менеджеры среднего звена

рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими.

Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им шире простирать свой контроль.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т.п. - все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж.

Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах - 3 года. В этом плане они похожи на японские компании.

Немецкие менеджеры придают большое значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность - точное определение роли и правил - особенно культивируется в государственных учреждениях и

крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что немецкий стиль управления является довольно своеобразным и специфичным и по своим чертам отличается от других национальных стилей.

Немецкий менеджмент по-своему обеспечивает высокую эффективность производства и, следовательно, прибыль.

2. Финский опыт стратегического мышления и планирования. В Финляндии созданы все условия для разработки и реализации инновационной стратегии, которая имеет очень важные последствия. Основными элементами этой системы являются:

- действующая система образования в стране;
- создание на базе ведущих университетов научных центров, обеспечивающих развитие как фундаментальных, так и прикладных исследований;
- разработанная и принятая к исполнению национальная техническая политика; создание технологических парков;
- высокий уровень компетентности специалистов, четкая ориентированность всех участников программ на достижение результатов;
- системное государственное и частное венчурное финансирование нововведений и новаторских проектов, привлечение иностранного капитала;
- постоянная интеграция всех перечисленных выше составляющих в процессе создания принципиально новых научно-технических продуктов.

Высокий уровень интернационализации науки и образования также способствовал успешности реализации принятой инновационной стратегии.

Среди ключевых организаций, непосредственно участвовавших в разработке и реализации программ и проектов, следует назвать:

- Министерство торговли и промышленности Финляндии;

- Национальный совет по научной и промышленной политике;
- Финскую академию при Министерстве образования;
- TEKES (Национальное технологическое агентство);
- SITRA (Национальный фонд исследований и развития Финляндии);
- VTT (центр технических исследований Финляндии);
- Университеты Хельсинки, Тампере, Лаппенранты и др.

В результате реализованных мер инновационная система Финляндии стала одной из самых эффективных в мире, а по объему государственных вложений (3,5% от ВВП) занимает третье место в мире после Израиля (4,0%) [1; 367].

Управление фирмами и компаниями в Финляндии имеет некоторые отличия от американского и западноевропейского менеджмента [11; 46].

Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определении намеченных результатов наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы достижения этих результатов.

Ключевыми результатами могут быть:

- 1) функциональная организация, производительность труда;
- 2) уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- 3) удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляется три вида планов: стратегический, годовой, графики работы. Стратегическое планирование включает прогноз на 10-15 лет и планирование целей на 3-5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

3. Шведская модель менеджмента. Самым важным отличием управления в шведских организациях от других стилей менеджмента является рассмотрение человека в деловой среде на первом месте. Это, очевидно, отражает эгалитарные ценности скандинавов и понимание того, что без креативности и напряженного труда работников даже самый эффективный стиль лидерства перестает быть таковым. Для постиндустриального

общества, по мнению шведов, все большую значимость приобретают социальные и поведенческие навыки людей в отличие от инженерно-технических, которые больше требовались и ценились ранее. Топ-менеджеры тем самым понимают место и роль человека в организации для достижения результата. Самое главное в жизни каждого шведа — два идеала, сохранение которых они лелеют на протяжении жизни. Это их работа, которая является смыслом жизни. На втором месте стоят два понятия: «положено» и «не положено». Строгая приверженность букве закона в Швеции — явление, можно сказать, уникальное.

Шведский стиль менеджмента отличается меньшей по сравнению с другими культурами иерархичностью: неформальность в отношениях, незначительная разница в статусе менеджеров и работников, нестрогое и неформальное планирование организационной структуры. Последнее нередко принимает форму матричной структуры с двойной или тройной отчетностью и подчинением. В шведских международных компаниях отношения между зарубежными подразделениями и головным офисом менее формализованы по сравнению с американскими или японскими МНК. Для зарубежных менеджеров такая структура (распределение ответственности и ролей, размещение ресурсов и т. п.) выглядит не совсем понятной.

Безусловно, особо важно отметить то, что социал-демократы почти 70 лет беспрерывно находились у власти в Швеции – стране с высоким уровнем материальной и социальной обеспеченности граждан. Лауреат Нобелевской премии Г.К. Мюрдаль (создатель так называемой шведской модели социализма) был приверженцем социальной ориентации рынка, социально регулируемой экономики, теории социального государства и социального партнерства.

Подчеркивая регулируемую роль государства, Мюрдаль считал его способным преодолеть стихию рынка. Вмешательство государства, по его мнению, преобразует стихийное рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику, свободную от противоречий и недостатков старого строя, в который осуществлен идеал всеобщего равенства и созданы равные экономические возможности для всех. Особая модель социального государства в

Швеции основывалась на сложной системе прямых и косвенных налогов, взимаемых у населения.

По мнению Мюрдаля, главное в «государстве благосостояния» — это социальная защита населения, под которой он понимал систему законодательных, экономических, социальных и социально-психологических гарантий, равные условия для повышения благосостояния за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства — для трудоспособного населения и создание определенного уровня жизнеобеспечения для нетрудоспособных граждан. Создание социальной защиты, по мнению Мюрдаля, предусматривало следующие направления деятельности государства [12; 218-219]:

- обеспечение членам общества высокого прожиточного минимума и оказание материальной помощи тем, кому в силу объективных причин она необходима; установление привилегий малоимущим и изъятие привилегий у тех, кто в них не нуждается;

- создание условий, позволяющих гражданам зарабатывать средства для полноценной жизни любыми, не противоречащими закону, способами;

- создание условий, обеспечивающих удовлетворение высокого уровня потребностей граждан в образовании, медицинской помощи и т.д.;

- обеспечение благоприятных условий труда для наемных работников, защита их от негативных воздействий рыночной экономики;

- обеспечение экологической безопасности членов общества;

- защита граждан от преступных посягательств;

- защита гражданских и политических прав и свобод, соответствующих принципам правового, социального государства;

- защита от политического преследования и административного произвола;

- обеспечение свободы духовной жизни, защита от идеологического давления;

- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его ячейках и структурных образованиях, защита от психологического прессинга;

– обеспечение максимальной стабильности общественной жизни. Для реализации этих мер социальной защиты необходимо изучать и формировать стремления людей, которые, по оценке Мюрдаля, «действительно принадлежат к числу самых важных социальных явлений и они в огромной степени определяют историю».

14.4. Особенности японского менеджмента

Экономическое чудо Японии, под которым подразумевается превращение за несколько десятилетий третьеразрядной страны в мировую державу, реально претендующую на первое место в мире в XXI веке, не в последнюю очередь имеет в своем основании менеджмент, опирающийся на глубокие национальные традиции. Поэтому к Казахстану, как к странам Запада и другим странам СНГ, ее опыт в данном аспекте не очень-то применим. Однако это не означает, что его не нужно изучать и использовать отдельные моменты в собственной практике. А поэтому познакомимся с ним поближе.

К специфическим чертам японской системы управления относятся прежде всего элитарность и замкнуто-кастовый характер. Последнее проявляется в четком разделении персонала организации на различные группы, хотя и связанные между собой, но обладающие своим определенным местом в иерархической системе, а соответственно и различными привилегиями.

Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. В то же время она характеризуется высокой степенью внутренней конкуренции, особенно в крупных компаниях, ориентируется на специалистов широкого профиля.

Пожалуй, одной из наиболее известных черт японского управления является система пожизненного найма работников, практикуемая преимущественно крупными фирмами.

Вообще японский стиль управления персоналом резко отличается от других стилей (табл. 1).

Сегодня, вследствие резкого постарения населения и увеличения доли старших возрастов, пожизненный найм становится невыгодным, так как растет доля работников, претендующих на

высокую заработную плату. Он, однако, сохраняется в модифицированном виде, ибо полезен компании, «привязывая» к ней работника и обеспечивая сохранение внутреннего мира в ней. Поэтому, помимо традиционного индивидуального пожизненного найма, развитие получили другие формы трудовых отношений [14; 55]:

- обычный найм, практикуемый всеми компаниями;
- повторный найм ранее уволенных работников на худших условиях;

Таблица 1

Два стиля управления

Японский стиль – «гемейншафт»	Другая модель – «гезельшафт»
Уважение к человеку	Наемный персонал — лишь один из факторов производства
Пожизненный наём	Открытая организация Наём по контракту, свобода увольнений
Упор на обучение	Человеческие ресурсы можно купить за пределами компании
Частое продвижение и повышение заработной платы	Система учета деловых качеств или принадлежности к определенным группам или классам
Примечание – данные работы [13; 379]	

- временный найм;
- найм на неполную неделю;
- краткосрочный найм на подсобные работы - система «арбайто»;
- пожизненный найм с переводом на другие предприятия с менее привлекательными условиями труда;
 - система «обязательного набора», когда работнику через 5-7 лет предлагается в обязательном порядке перейти на другое предприятие компании;
 - групповой пожизненный найм на условиях, описанных в предыдущем случае, но без ответственности перед каждым работником в отдельности.

Японское управление придает большое значение традициям, предполагающим почтительное отношение к руководству, как к старшим родственникам. Руководители, в свою очередь, обязаны проявлять патерналистскую заботу о подчиненных.

Японские фирмы ориентируются обычно на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров, поэтому предпочитают брать на работу специалистов широкого профиля с университетским образованием, чтобы затем лепить из них то, что нужно. Процесс переподготовки и повышения квалификации идет постоянно, в соответствии с планом развития карьеры, который имеется у каждого сотрудника. Универсальный характер подготовки позволяет работникам японских фирм трудиться на различных должностях одного уровня, чему дополнительно способствует обязательная практика «горизонтальных перемещений».

Важное значение в японских фирмах придается личным качествам работников и умению «вписаться» в деятельность группы, а при необходимости возглавить ее. В Японии вообще очень сильна ориентация на коллективные ценности, коллективные методы работы. В понимании японцев коллективизм – такая форма организации, когда можно достичь того, что на основе индивидуальных усилий недостижимо в принципе.

Многие годы система оплаты труда и поощрений работников японских фирм была ориентирована прежде всего на выслугу лет, а уже во вторую очередь - на качество работы. Но в последние годы все больше начинают учитываться уровень квалификации, профессиональная подготовка, результаты труда. В итоге складываются два подхода к его оплате. Первый подход основывается исключительно на результатах; второй является комбинированным, в рамках которого вознаграждение состоит из трех частей: основного оклада, надбавок и специальных выплат.

Разрыв в оплате труда различных категорий работников в Японии меньше, чем в других странах, а привилегии существуют только у работников высшего ранга.

Характерно для японских компаний преобладание групповых методов управления, опирающихся на принципы коллективизма. В принятии решений участвуют обычно все, кого они затрагивают; в крупных фирмах это примерно 60 - 80 человек.

Один из вариантов такого метода получил название «Ринги». Его реализация осуществляется в несколько этапов. Вообще в Японии «Ринги» относят к разновидности управленческой философии, которая проповедует предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность.

В японских фирмах создана весьма гибкая система управления качеством, в рамках которой 85% ответственности за его состояние возлагается на рядовых исполнителей и лишь 15% - на линейных руководителей. Она нацелена на предотвращение совместными усилиями возможностей появления брака по всей технологической цепочке, а не на его выявление и исправление. Важнейшим элементом этой системы являются кружки по контролю качества [14; 56].

Еще одной особенностью японского менеджмента является система управления производственными запасами, получившая название «точно вовремя». Суть ее состоит в том, что специальные графики обеспечивают подачу материалов, деталей, заготовок и т. п. на рабочие места именно тогда, когда в них возникает необходимость, причем не только в рамках цеха или отдельного предприятия, но и всей фирмы. В результате имеет место огромная экономия на складских помещениях и текущих затратах, связанных с хранением запасов.

И в заключение, обобщая вышесказанное, можно подвести краткие итоги, определив специфику японских методов управления в сравнении с западными (табл. 2).

Таблица 2

Сопоставление методов управления в США и Японии

Объект сравнения	США	Япония
Характер решений	индивидуальный	коллективный
Преобладающие цели	тактические	стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	четкое	расплывчатое
Специализация работника	узкая	широкая, со знанием смежных сфер

1	2	3
Ответственность	индивидуальная	коллективная
Приверженность работника	профессии	фирме
Оценка и продвижение	быстрые	медленные
Разделяемые ценности	индивидуальные	коллективные
Направленность руководства	на индивида	на коллектив
Идеал менеджера	лидер, сильная личность	координатор, мозговой центр
Способы контроля	руководителем по индивидуальным количественным показателям	коллективно по совместно выработанным качественным критериям
Отношения с подчиненными	формальные	неформальные
Обусловленность карьеры	личными результатами	коллективными достижениями, возрастом, стажем
Структура управления	жесткая, формализованная	гибкая
Оплата труда	по индивидуальным результатам	по коллективным результатам, возрасту и стажу
Найм	краткосрочный	пожизненный
Примечание – данные работы [14; 57]		

Из сказанного выше видно, что японская концепция менеджмента практически диаметрально противоположна западной. Поэтому наш отечественный менеджмент, видимо, должен занять промежуточное положение, взяв лучшее у той и другой стороны.

14.5. Метод руководства по Оучи («теория Z»)

Уильям Оучи — американский профессор японского происхождения детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Он выявил специфическую японскую организационную культуру (происходящую от общей культуры японского общества), которая в большей степени приводит к росту производительности, чем типичные западные организационные культуры.

Оучи использовал термин «теория Z» для описания японской модели, как адаптированной к Западу [15; 113].

В своих исследованиях Оучи заимствует терминологию из теории X и теории Y Дугласа Макгрегора. Теория Z выходит за рамки теории Y Макгрегора, используя идеи из практики работы японских организаций. Так, американские Z-организации характеризуются долгосрочным наймом (хотя не обязательно пожизненным, как в японских фирмах), значительными инвестициями в обучение сотрудников, которые, таким образом, развивают специфические для компании навыки, относительно медленным продвижением по службе и т.п.

14.6. Китайская модель менеджмента и тенденции в ее развитии

Бурный экономический рост государств Восточной Азии в последние годы был предопределен самой общественной жизнью этих стран, находящихся под сильным влиянием конфуцианства. А оно представляет собой целую систему древнекитайского гуманизма, основной идеей которого является признание самоценности личности. Если ее проецировать на современную практику менеджмента, то выходит, что первостепенной задачей управленца должна стать деятельность по раскрытию потенциальных возможностей работника. Конфуций утверждал, что жесткий контроль не приносит результатов. Напротив, в основе порядка и добросовестной работы лежат самовоспитание и порядочность людей. Таким образом, восточноазиатские модели управления и прежде всего китайский менеджмент базируются на конфуцианском подходе. Причем в Китае конфуцианская этика

осталась в своем кристально чистом виде и всегда сильно влияла на общественную жизнь [16; 34-35].

В целом китайский менеджмент выступает как антипод Западной концепции управления. Так, Западная система управления и организации традиционно отдает приоритет крупным формам производства (они открывают возможности экономии на размерах производства и совокупных издержках, повышая норму и массу прибыли), а китайский вариант исходит из преимуществ малых фирм. Согласно Западному подходу, ключевая роль в обеспечении роста производительности труда и рентабельности отводится совершенствованию систем управления и организации производства, опыта и квалификации менеджеров, а по китайской системе (на стадии ее генезиса) этот элемент не прослеживается. По Западной концепции управления центральное место отводится обеспечению лояльности работника своей компании. Китайский опыт, в свою очередь, свидетельствует о прямо противоположном подходе. Западная система исходит из необходимости децентрализации управления, когда важные блоки функций делегируются менеджерам среднего и низшего звена, а также неуправленческому персоналу. Китайский вариант исходит из обратного подхода: чем важнее задача, тем меньше следует делегировать полномочия по ее реализации.

Западные специалисты полагают, что в современных условиях раз в пять лет фирме следует обновлять руководство, особенно его верхний эшелон, чтобы вдохнуть новые идеи, выйти на новые горизонты. В практике китайского менеджмента практикуется прямо противоположный подход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела.

Для того чтобы понять секреты успехов китайского менеджмента, нужно обратиться к принципам подхода данного управления [17; 68-69]:

1. Принцип «исправления имен». В соответствии с этим принципом конфуцианской философии, процесс управления – это исправление «неправильного» хода вещей и явлений и установление «правильного».

2. Принцип «открывающихся врат», или цикличности. Он заключается в том, что реакция руководителя на событие должна соответствовать временному циклу.

3. Принцип гармонии. Суть этого принципа заключается в сохранении очень высокого уровня равновесия управляемой системы, что достигается благодаря способности руководителя реагировать на изменения до того, как они начали проявляться.

4. Принцип опосредованного воздействия. В Китае руководитель никогда не пытается решить проблему прямо в «лоб», но делает это, как правило, через изменение равновесия в системе.

5. Принцип «дальновидения». Этот принцип означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков.

6. Принцип нравственных оснований управления. В Китае большую роль в обществе играют нравственные законы.

7. Принцип соблюдения ритуалов и иерархии. Ритуал на Востоке является на протяжении тысячелетий важным идеологическим инструментом власти. Роль ритуала связана с бытовавшими в общественном сознании представлениями о «правильном поведении».

8. Принцип индивидуального подхода. В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу. Отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания.

9. Принцип личной ответственности. Принцип личной ответственности связан с использованием в управлении авторитета и личного примера.

10. Принцип семейственности. По китайским представлениям, в основе управления чем-либо лежит принцип управления семьей.

11. Принцип адекватности наград и наказаний. У китайцев с глубокой древности созданы и существуют по настоящее время четко прописанные и систематизированные положения о поощрениях и наказаниях.

12. Принцип «точечного» воздействия на ситуацию - принцип воздействия на ключевые «точки» ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками, как материальными, так и моральными.

Государственная доктрина управления в Китае уходит корнями в учение цзин цзи, понимаемое как возвращение жизни посредством творчества человека-мудреца, нацеленное на гармонизацию мира ради

всего живого, и прежде всего народа. Сегодня сочетание «цзин цзи» означает скорее «экономику» или «политику», но можно понимать его шире - как деятельность правителя, т. е. управление. Тогда ключевыми понятиями китайского подхода к менеджменту оказываются возвращение жизни, гармония и творчество.

Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, - это взгляд на мир и отношение ко времени. Во-первых, китайцам свойственно целостное, холистическое восприятие действительности. Во-вторых, важнейшая черта китайского мироощущения - чувство времени, момента. Раз китайский мир «живет тысячью превращений» и в нем нет ничего неизменного, китаец должен уметь различать эти перемены, даже предвосхищать их, следовать им, но быть всегда впереди.

Неудивительно тогда, что китайские чиновники и бизнесмены сплошь и рядом трактуют законы, находя «непостоянное в постоянном» и гибко подстраиваясь под любые условия среды.

Основные факторы, которые будут оказывать влияние в перспективе на формирование модели китайского менеджмента, выглядит следующим образом (рис. 2).

1. Изменения во внешней экономической среде. Будущее китайского менеджмента зависит от изменений во внешней экономической среде, определяемых прежде всего повышением роли Китая в мировой экономике и процессами глобализации.

2. Изменения во внутренней экономической среде. В будущем на развитие китайского менеджмента будет оказывать влияние все большее обретение экономикой Китая реального статуса рыночной экономики, расширение структурных реформ и в целом углубление рыночных преобразований.

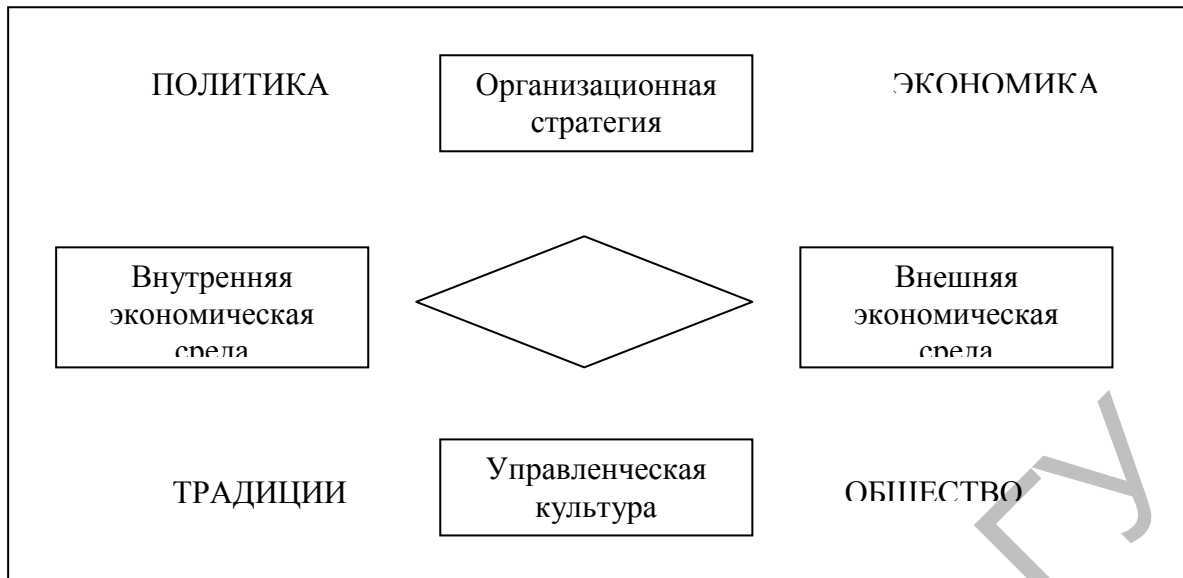


Рисунок 2 – Основные факторы, которые будут обуславливать тенденции в развитии китайской модели менеджмента в перспективе
(Примечание – данные работы [1; 470])

3. Изменения в организационной стратегии и структуре. В перспективе основной эффект от изменений во внешней и внутренней экономической среде для менеджмента будет проявляться в управленческой стратегии, организационной культуре. По мере того как экономическая среда будет становиться более конкурентной, это найдет отражение в стратегических решениях на уровне менеджмента организации в отличие от прежней модели государственных предприятий.

4. Изменения в управленческой культуре. В дальнейшем важное значение будет иметь изменение организационной культуры и управленческих ценностей в разных регионах страны. В северо-восточных провинциях, где доминируют государственные предприятия, естественно, предположить большую значимость производственной бюрократии, в то время как в юго-восточных провинциях и приморских городах высокую эффективность будет демонстрировать культура предпринимательского типа. В таких городах, как Шанхай и тем более Гуанжоу, управленческая культура, вероятно, будет становиться более индивидуалистичной по сравнению с городами во внутренних районах и провинциях.

Список литературы

1. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е издание. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
2. Международный менеджмент: Учебник / Под редакцией С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 624 с.
3. Тэйлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.
4. Дамитов С.К., Сагадиева Г.К., Дусипов Ш.Е. Международный менеджмент: Учебник. – Алматы: ТОО «EXTRAPRESS Co», 2012. – 500 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокращенный перевод с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. – Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. – 362 с.
8. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
9. Рубе В.А. Малый бизнес: история, теория, практика. – М.: ТЕИС, 2000. – 231 с.
10. Чуксин А. Немецкий менеджмент. Ответственность и лояльность // Персонал. – 2008. - №12(24). – С.26-29.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
12. История менеджмента: Учебное пособие / Под редакцией Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
13. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
14. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 384 с.
15. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
16. Саметов А. И незыблемости есть предел. Размышления о китайском менеджменте // Персонал. – 2008. - №3(15). – С.34-38.

17. Попович Н.А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями // Вестник Омского университета: Серия «Экономика». – 2008. - №3. – С.68-69.

Репозиторий КАРГУ

Глава 15

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ИЗУЧЕНИЮ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОММУНИКАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

15.1. Понятие коммуникации и необходимость в ее управлении

Коммуникация – один из важных факторов интеграции управления. Она представляет собой общение людей в процессе их совместной деятельности: обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией. Без нее невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация – это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность [1; 118].

Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и в процессе принятия решений, не говоря уже об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации можно назвать связующим процессом.

Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации – одна из сфер возникновения проблем менеджера. Как показывает хозяйственная практика, сейчас практически нет предприятий, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении. Это означает, что коммуникацией надо править. Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль впервые раскрыл сущность управления как универсального процесса, содержание которого составляют предвидение,

организация, руководство, координация и контроль [2; 30]. Рассматривая этот набор управленческих действий как базовый, соотнесем его с управлением коммуникацией. Таким образом, управлять коммуникацией – это значит:

1. Определять цели коммуникации.
2. Определять пути достижения этих целей.
3. Планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей.
4. Организовывать реализацию этих планов.
5. Координировать взаимодействие компонентов коммуникационного процесса, а также действия непосредственных исполнителей.
6. Контролировать.
7. Корректировать процесс по результатам коммуникации.

А.Б. Зверинцев в своей известной монографии [3; 51-52], излагая новое направление управления в современной экономике - коммуникационный менеджмент, раскрывает его сущность, теоретико-методологические и концептуальные основы следующим образом:

1. Деятельность, включающую в себя всю совокупность перечисленных управленческих процедур и операций, мы и называем коммуникационным менеджментом.

2. В общем виде коммуникационный менеджмент может быть определен как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

3. Эта деятельность заключается в профессиональном использовании приемов, методов, процедур, технологии, обеспечивающих эффективное информационное и эмоциональное взаимодействие между различного уровня общностями и индивидами, представляющими организацию и ее среду.

4. Наиболее кратко коммуникационный менеджмент может быть определен как деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации.

5. О коммуникационных проблемах обычно говорят в двух случаях: когда нарушена возможность получать и распространять адекватную информацию и тогда, когда с передачей и получением информации все в порядке, но не удаются или неэффективны контакты с «желательными» аудиториями, когда кандидату не

удается расположить к себе избирателей или банку – состоятельных клиентов.

15.2. Направления коммуникаций

Важный аспект коммуникационного менеджмента – вопрос о направлениях коммуникаций. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее [4; 51].

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах для того, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить обратную связь по результатам работы. При этом важно иметь в виду, что чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители также полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел.

В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), проводятся обсуждения, где работники получают возможность выделять и рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Весьма ценным представляется мнение крупного специалиста в области менеджмента П.Ф. Друкера о нисходящих и восходящих коммуникациях [5; 321-322]: «Несколько столетий мы пытаемся строить коммуникации по нисходящему принципу. Однако эти попытки обречены на неудачу, поскольку, прежде всего, такой

принцип организации коммуникаций фокусируется на том, что хотим сказать мы. Иными словами, такой принцип строится на том, что коммуникацию осуществляет говорящий.

Это, конечно, вовсе не означает, что менеджеры должны прекратить совершенствовать стиль устных или письменных выступлений. Это лишь означает, что нужно сначала уяснить, что нужно сообщить подчиненным, и лишь затем размышлять над тем, как это сделать. Никакие красоты стиля не могут компенсировать отсутствие мысли.

То же самое можно сказать и об умении слушать. Еще 40 лет назад Школа отношений между людьми Элтона Майо (Human Relations School of Elton Mayo) была вынуждена признать провал традиционного подхода к коммуникациям. Вместо этого руководителям было предписано «выслушивать». Руководитель обычно начинает с того, что он желает довести до сведения своих подчиненных. А начинать следует с того, что хотят узнать его подчиненные, что их интересует; т.е. другими словами, к чему они восприимчивы. До сего дня этот «рецепт» Школы остается классической формулой, которой, к сожалению, на практике пользуются лишь немногие.

Разумеется, слушание – это необходимое условие общения. Однако слушания в чистом виде еще недостаточно. Слушание предполагает, что начальник понимает, что ему говорят подчиненные. Другими словами, оно предполагает, что подчиненные способны к коммуникации. Однако почему подчиненный должен лучше справляться с заданием, в котором потерпел фиаско его начальник? Фактически, у нас нет оснований для такого предположения.

Разумеется, мы не утверждаем, что начальник не должен выслушивать своих подчиненных. Мы не призываем прекращать попытки четко излагать свои мысли на бумаге, говорить просто и понятно, на языке тех, к кому вы обращаетесь, а не на собственном жаргоне, только потому, что коммуникации, построенные по нисходящему принципу, оказываются непродуктивными. Уяснение того факта, что коммуникации должны быть построены по восходящему принципу – или, точнее, что они должны начинаться с реципиента, а не с источника, что, конечно же, лежит в основе концепции слушания, - исключительно важное и целесообразное».

Горизонтальное направление. Когда общение происходит среди членов одной и той же группы, среди членов рабочей группы одного уровня, среди руководителей на том же уровне или другого персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует «пирамиду коммуникаций», на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании – рядовые работники, не имеющие подчиненных (рис. 1).



Рисунок 1 – «Пирамида коммуникаций» в организации
(Примечание – данные работы [4; 51])

В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций. При этом взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется посредством вертикальных коммуникаций (нисходящих и восходящих).

15.3. Элементы и этапы процесса коммуникаций

Центральная проблема коммуникационного менеджмента – это двусторонний коммуникативный процесс, который вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя восемь шагов.

Коммуникационный (коммуникативный) процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Его основная цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не

гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Как считают авторы известного учебника [6; 171], в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы (рис. 2):

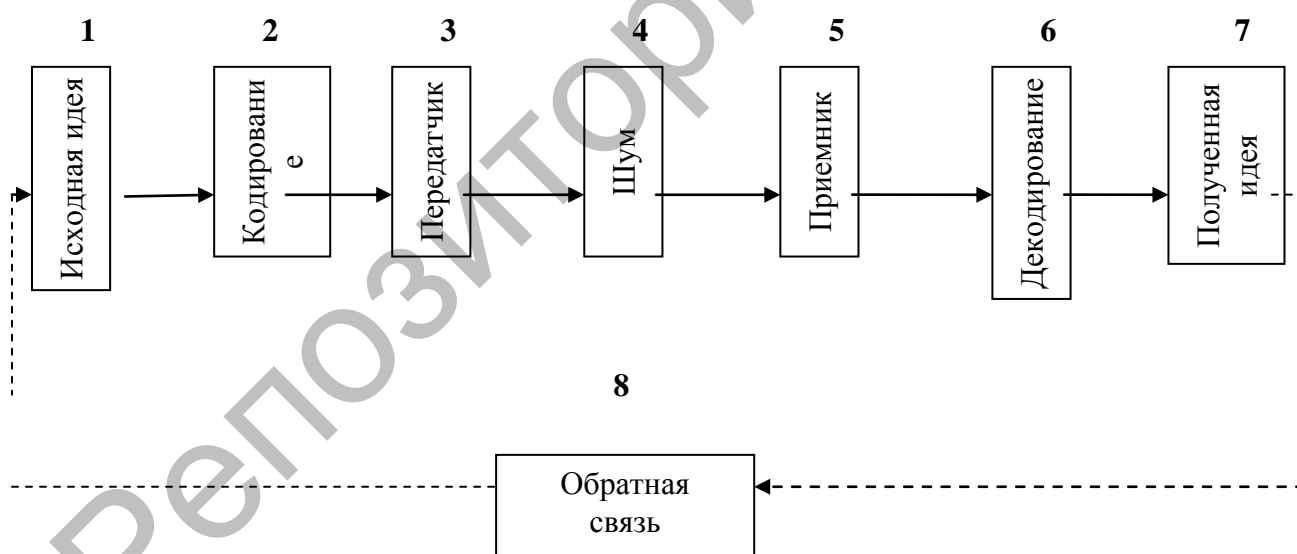


Рисунок 2 – Схема коммуникационного процесса
(Примечание – данные работы [7; 149])

Исходная идея (источник). В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование – перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передатчик (передача сигнала). Цель источника выражена в форме сигнала. Это то, с чем источник собирается эффективно связываться с приемником, а форма, которую сигнал принимает, зависит в значительной мере от используемого канала.

Шум. К сожалению, почти никогда не получается замкнутой цепи от передатчика к приемнику (5). В промежутке подстерегают помехи (4) всех видов, готовые исказить сообщение. Отвлекающий шум и другие отвлекающие моменты могут изменить исходную передачу.

Приемник или канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефон, неформальная связь, групповые собрания и др.

Декодирование (расшифровка - прием). Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый приемник интерпретирует (расшифровывает) сигнал в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной посланником, тем более эффективна коммуникация.

Известно, что окончательное впечатление порождает полученную идею (7). К несчастью, идея (7) точно соответствует идее (1) лишь в теории. В реальной практике на каждом шагу расставлены ловушки, мешающие четкой коммуникации.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем и наоборот: отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь позволяет руководителю определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: 1) отвлечения; 2) неправильная интерпретация со стороны приемников или тех, кто посылал сигнал; 3) различные значения, придаваемые одним и тем

же словам разными людьми (семантические проблемы); 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) приемник слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка).

15.4. Классификация коммуникаций по видам

На наш взгляд, наиболее развернутая классификация коммуникаций по видам дана Э.М. Коротковым [8; 58-60]. По его мнению, коммуникации можно дифференцировать по следующим видам:

1. Коммуникации внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

2. Коммуникации одноканальные и многоканальные. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой. Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

3. Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот, и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом – напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений.

4. Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые

характером и системой распределения функций. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы.

5. По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт – не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

6. Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

7. Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического характера, организационного, экономического. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

15.5. Типы коммуникаций

Известный ученый-экономист Б.З. Мильнер рекомендует выделять следующие типы коммуникаций [9; 146-148]:

1. Межличностная коммуникация. Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника этой коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

2. Коммуникация в малой группе. Коммуникация в малой группе возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью. Различие между малой и большой группами в том, что в малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.

3. Общественная коммуникация. В общественной коммуникации выступающий (посылающий) передает послание аудитории (принимающему). Общественная коммуникация возникает, когда группа становится слишком большой, чтобы все эффективно участвовали в ней. Каналы те же, что и при межличностном общении, или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможны более громкий голос, более экспансивные жесты, а также средства визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.).

Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

4. Внутренне оперативная коммуникация. Состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленной на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация – часть деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются межотдельская связь, отчеты отдела реализации

продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

5. Внешне оперативная коммуникация. Связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее окружения, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

6. Личностная коммуникация. Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она тем не менее важна.

15.6. Сеть коммуникаций

В коммуникационном менеджменте значительный интерес представляют различные виды сетей коммуникаций.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как она сама.

На практике можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытых движение команды или информации может быть остановлено, потому что оно попадает в тупик, то есть к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя минуть. В замкнутых сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа

построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

В.Р. Весниным [10; 105-108] рассмотрены более обстоятельно каждый из видов сетей, их достоинства и недостатки:

1. Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети – линейная, называемая змеей (рис. 3).

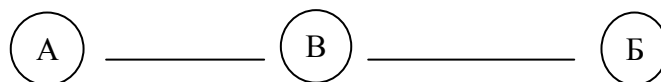


Рисунок 3 – Сеть типа «Змея»

Данная сеть характеризуется тем, что элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

2. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, которая носит название звезда (рис. 4).

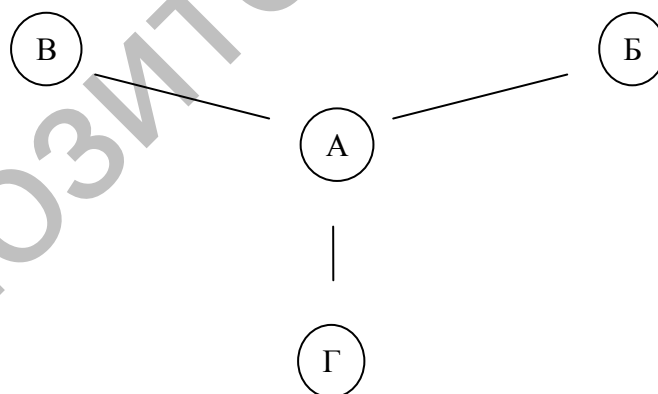


Рисунок 4 – Сеть типа «Звезда»

Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г. Звену А легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют

посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений».

3. Для крупных управленческих структур предыдущая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии выработать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Являясь представителем среднего уровня управления и играя де-юре вторые роли, на деле он получает огромную власть, так как контролирует информацию и может навязывать свою волю первому лицу. Такая сеть получила название шпора (рис. 5).

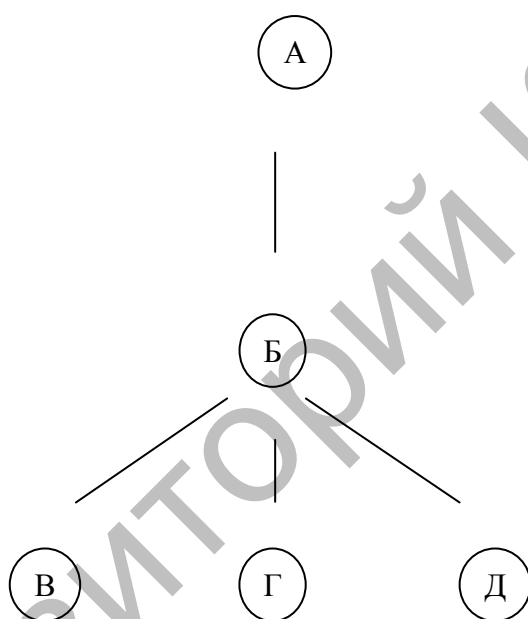


Рисунок 5 – Сеть типа «Шпора»

4. В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, препятствует расширению самих организаций, обусловленному ростом масштабов производства.

Поэтому для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети, например, тент (рис. 6) и его модификации.

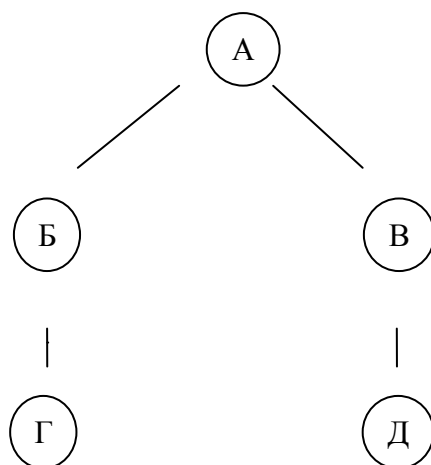


Рисунок 6 – Сеть типа «Тент»

5. Суть модификаций сети типа «тент», получивших название палатка (рис. 7) и дом (рис. 8), состоит в официальном допущении наряду с вертикальными горизонтальных коммуникационных каналов, посредством которых подчиненные могут напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, что позволяет руководству не отвлекаться на них и сосредоточиться на главном.

В «палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации – между вторыми лицами; в «доме» же такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает ему характер замкнутой сети. Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного пользования коммуникационными каналами здесь могут возникать определенные целенаправленные деформации, с помощью которых отдельные субъекты управленческой структуры могут быть сначала выключены из системы коммуникаций, а затем удалены из нее.

Например, на основе предварительной договоренности субъект Д может направлять информацию для А через Б и Г, минуя В, что должен делать в соответствии с формальными предписаниями. Через некоторое время будет нетрудно доказать принципиальную ненужность и возможность исключения его из управленческой структуры.

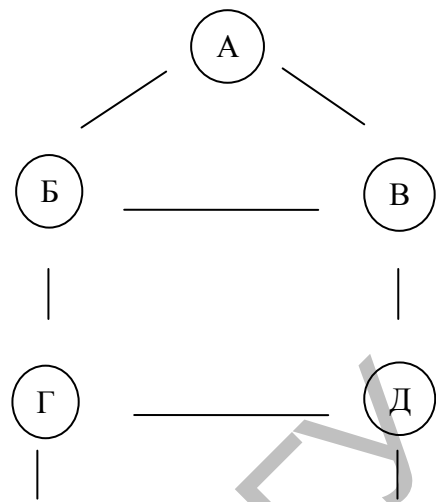
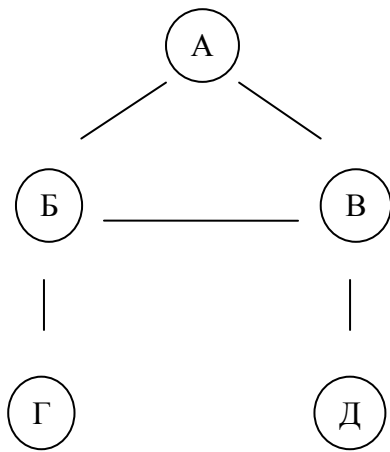


Рисунок 7 – Сеть типа «Палатка» Рисунок 8 – Сеть типа «Дом»

В целом открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), которые основаны преимущественно на неформальных или полупоформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур

6. Основой замкнутых сетей является сеть типа «круг» (рис. 9).

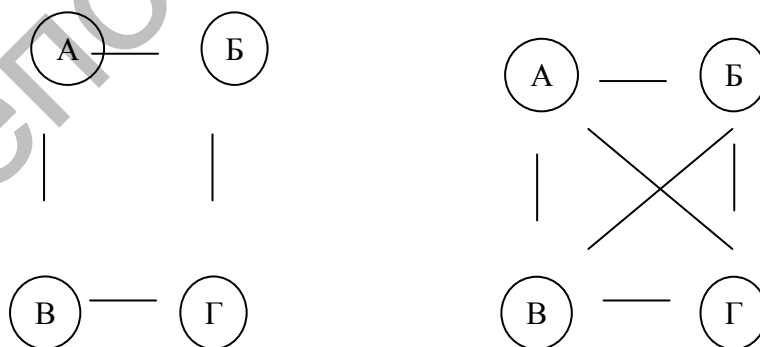


Рисунок 9 – Сеть типа «Круг»

В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со

всеми. «Круг» характерен для структур, с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

7. Творчеством, конечно, нельзя командовать, в условиях отсутствия координации оно развивается все же не достаточно эффективно. Такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «колесо» (рис. 10), в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

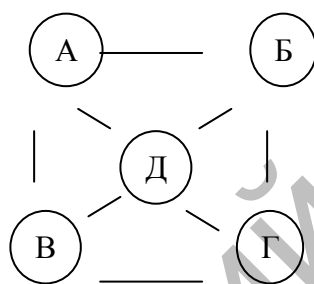


Рисунок 10 – Сеть типа «Колесо»

8. В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом и тогда коммуникационная структура принимает вид «соты» (рис. 11).

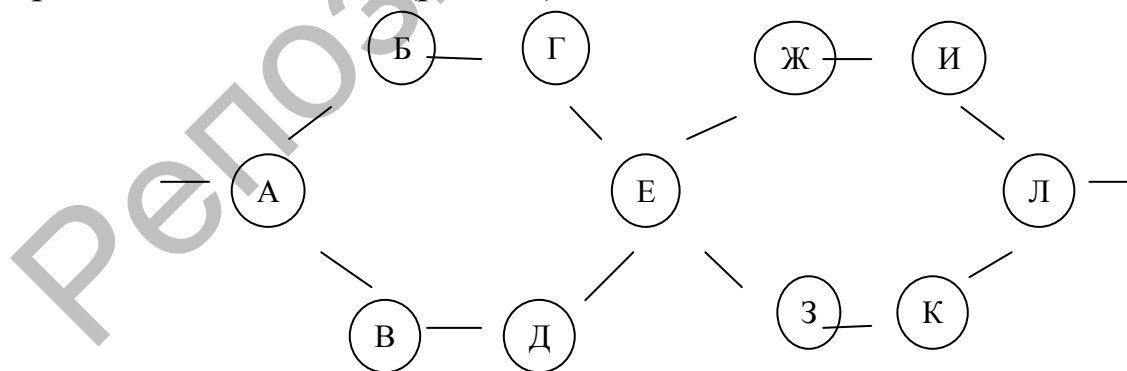


Рисунок 11 – Сеть типа «Соты»

Это – сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «змеи» и замкнутого «колеса» или «круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники

легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

15.7. Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что у большинства посланий словесный эффект составляет только 7%. Весь остальной эффект создается невербальной информацией: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица [11; 188-189].

Основные типы невербальной коммуникации приведены в табл. 1.

Таблица 1

Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, заставляя ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса
Примечание – данные работы [11; 189]	

Антропологам и лингвистам давно известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них становятся образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Она во многом определяет то, как слова будут интерпретированы.

15.8. Неформальные коммуникации

В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций. Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить, что слух – это информация, которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной [12; 80].

Некоторые слухи имеют исторические корни и легко объяснимы, так как они означают попытку индивидов уменьшить степень неопределенности, с которой они столкнулись, предсказать возможное развитие событий. Другие более спонтанны,

ориентированы на действие. Они возникают непреднамеренно и представляют собой попытку изменить текущую ситуацию. Иногда слухи носят негативный характер, «вбивая клин» между индивидами или группами, а значит, деструктивно воздействуют на уровень лояльности и возбуждают враждебность. Впрочем, они могут быть и положительными, когда, например, работники обсуждают положительный эффект новой, только что запущенной в производство продукции.

Поскольку в общем случае достоверность не является сильной стороной слухов, борьба с ними предполагает жесткость и настойчивость. В табл. 2 сведены вместе несколько рекомендаций по управлению слухами.

Таблица 2

Рекомендации по управлению слухами

- Устраняйте причины появления слухов
- Обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам
- Опровергайте слухи фактами
- Начинайте противодействие слухам как можно раньше
- Уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме
- Предоставляйте факты из надежных источников
- Воздержитесь от пересказа слуха при его опровержении
- Поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать
- Прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать

Примечание – данные работы [12; 81]

Как показывает практика, наиболее эффективное «лекарство против слухов» - устранение причин, их вызывающих. Однако, если слухи уже набрали силу, честное и как можно более ранее предоставление фактов может помочь «навести порядок» в умах сотрудников.

15.9. Электронные коммуникации

По мнению авторов работы [12; 74-75], следует различать следующие виды электронных коммуникаций:

1. Электронная почта (e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему. Она позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток – отсутствие непосредственного личного контакта, а также связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких печатных сообщениях.

2. Телекоммуникативные системы (или электронные хижины). Пользующиеся ими индивиды выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Исследования показывают, что преимущества телекоммуникаций для работников заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду и проводить больше времени с членами семьи или обеспечить уход за ними. Выгоды для корпораций состоят в повышении производительности труда (иногда на 15-25%), в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, которые живут в отдаленных городах. Выигрыш сообществ – снижение интенсивности транспортных потоков и вредных выбросов, уменьшение числа безработных из числа людей, не имеющих возможностей для работы вне дома. Более того, в «обмен» на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

Уровень применения телекоммуникативных систем в значительной степени определяется способностью менеджеров преодолеть опасения утраты непосредственного контроля над работниками в отсутствие возможности визуальных наблюдений. А

работники рискуют пропустить возможное повышение, поскольку попадают на глаза начальству лишь по большим праздникам, «сгореть на работе», поскольку их рабочий день практически не ограничивается. Особенно негативные последствия может иметь социальная изоляция работающих дома сотрудников.

Вследствие физической изоляции работающие в телекоммуникативных сетях работники нередко чувствуют себя оторванными от обычных (социальных) сетей. Они лишаются интеллектуальных стимулов со стороны равных по положению коллег, неформальных каналов общения и чувствуют себя изолированными от большинства источников социальной поддержки. Эмоциональные затраты могут оказаться неприемлемо высокими, поэтому задача работодателя состоит в поддержке «телесотрудников», обеспечении их оперативной информацией, поощрении активных контактов, участии, по мере возможности, в проводимых компанией мероприятиях. Очевидно, что технический прогресс в области коммуникаций неизбежно сопряжен с определенными издержками и организационными усилиями.

3. Виртуальные офисы. Некоторые компании (особенно за рубежом) создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства – электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. «Вооруженные» ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте – в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один «производственный центр», используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не следует забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, ибо сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы.

15.10. Интернет (Internet) и Интранет (Intranet)

Сеть Интернет и Всемирная Паутина (WWW-World Wide Web) обеспечивают доступ к мировым информационным ресурсам миллионам пользователей компьютеров, вне зависимости от их географического расположения. Эта система мирового масштаба предоставляет информацию по разным областям человеческой деятельности.

Возможности Интернет [13; 59]:

1. Электронные публикации делают доступной необходимую информацию для каждого потребителя в кратчайшие сроки.

2. Реклама в Интернет имеет существенное преимущество, ее может запрашивать клиент, т.е. она становится более целенаправленной.

3. Приобретение товаров и услуг при наличии большого количества электронных каталогов и другой дополнительной информации. После покупки становятся доступными: регистрация для гарантийного обслуживания, консультации по использованию и другие коммуникации с продавцом.

Корпоративные сети (Интранет) предназначены для объединения замкнутой группы пользователей, которыми являются сотрудники корпорации или фирмы. Широта распространения информации, сокращение времени передачи информации, возможность ее модификации в соответствии с уровнями иерархии или специализацией потребителей повышает качество управленческих решений.

В заключение отметим некоторые опасения ученых, связанные с широким распространением компьютерной техники. По их мнению, первая опасность – увеличивающаяся степень опосредованности информации. В конечном счете посредник – электронное устройство – в значительной степени определяет объем и качество информации, получаемой человеком. Нельзя не учитывать относительную ненадежность технических средств. Магнитная буря, перебои с электроэнергией или вирусные программы могут нанести значительный ущерб организации. Вторая опасность – непредсказуемость воздействия компьютера на психику человека. Для некоторых работников компьютерное общение становится предпочтительнее, чем естественное, и они

теряют способность понимать себе подобных при непосредственном общении.

Список литературы

1. Сорокина Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: Учебное пособие. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2004. – 142 с.
2. Теория менеджмента: Учебник / Под редакцией А.М. Лялина. – СПб.: Литер, 2010. – 464 с.
3. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР. – СПб.: СОЮЗ, 1997. – 288 с.
4. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2008. – 288 с.
5. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
7. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: Издательство ОЛБИС, 1997. – 192 с.
8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – 304 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.
12. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.
13. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

СТРЕСС–МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕОДОЛЕНИИ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТРЕССОВ

16.1. Умение менеджера управлять стрессовыми ситуациями как наиболее перспективное направление стресс- менеджмента

Стрессоустойчивость менеджера – способность менеджера сознательно противостоять длительному стрессу и дистрессу. Известно, что при длительном пребывании в состоянии даже слабого стресса, а тем более когда стресс переходит в дистресс, создается серьезная опасность для психического состояния менеджера и даже для его здоровья [1; 465].

Доказано, что если человек неадекватно реагирует на крайние проявления гнева, то он рискует заполучить сердечно-сосудистое заболевание. Состояние нервного напряжения может способствовать повышению кровяного давления, отражаться на работе иммунной системы, сказываться на темпах выздоровления, вызывать нарушения сна и т.п. Люди, находящиеся под прессом сильного стресса, часто обнаруживают, что их отношения с окружающими ухудшаются, а уровень работоспособности и активности снижается [2; 4].

В последнее время заметно усилилась тенденция к пониманию данной проблемы и повышению общественного интереса к различным методикам борьбы со стрессом. Поэтому все большее число людей овладевает навыками активного управления различными уровнями стрессового состояния. Руководители предприятий постепенно осознают, что их сотрудники начинают трудиться более продуктивно, когда приобретают умение творчески справляться со стрессом, и организуют для них соответствующие курсы по овладению приемами стресс-менеджмента непосредственно на рабочем месте.

Современные приемы стресс-менеджмента, в частности формирование стратегии копингового поведения, позволяют

корректировать поведение работников и, следовательно, продуктивны с точки зрения возможности управленческого вмешательства в процесс преодоления негативных последствий профессиональных стрессов. Умение менеджера управлять стрессовыми ситуациями, формировать модели преодолевающего поведения персонала на основе здорового копинга является одним из наиболее перспективных направлений стресс-менеджмента.

16.2. Природа стресса

Стресс (от англ. stress — «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс из-за того, что у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс [3; 251].

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком сильный стресс. Нулевой стресс невозможен.

На рис. 1 отражено влияние интенсивности стресса на индивидуальную деятельность.

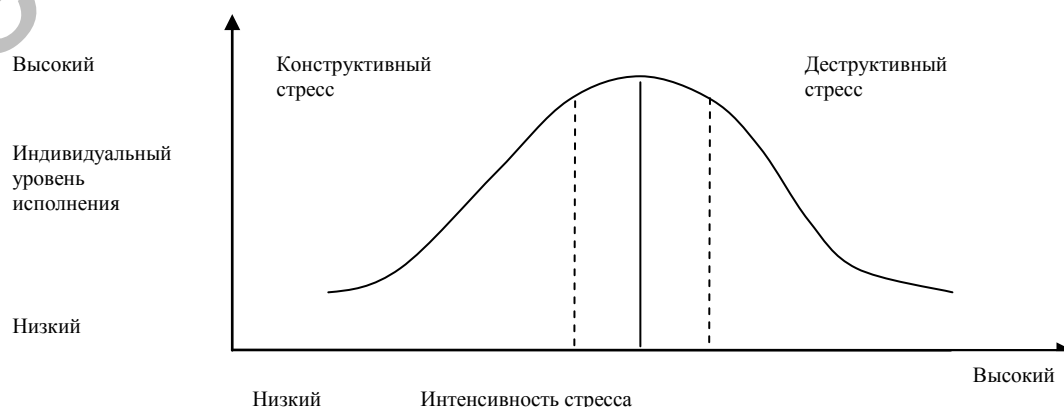


Рисунок 1 – Влияние стресса на индивидуальную деятельность

(Примечание – данные работы [4; 28])

На рисунке выделено две зоны. В зоне конструктивного стресса рост его интенсивности приводит к совершенствованию индивидуального уровня исполнения, в деструктивной зоне рост интенсивности приводит к обратному эффекту. Вывод: существует оптимальный уровень стресса.

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Модель стрессовой реакции представлена на рис. 2.

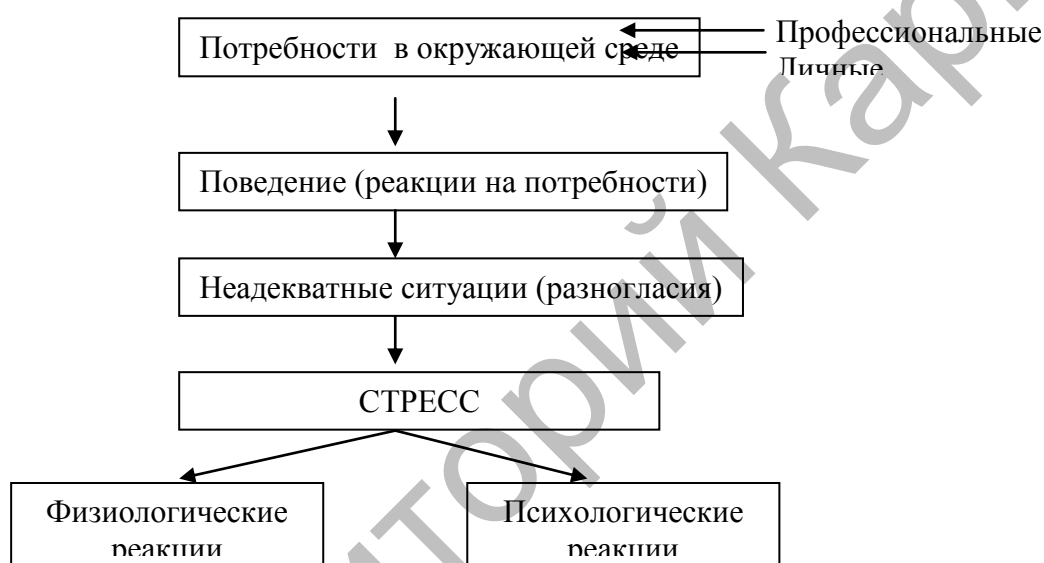


Рисунок 2 – Модель стрессовой реакции (ситуации)
(Примечание – данные работы [5; 154])

Исследования показывают [6; 145], что к физиологическим проявлениям стресса относятся язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию, пониженный интерес к общению и сексуальным отношениям.

16.3. Причины стресса

В учебном пособии [4; 29-30] рекомендуется выделить 8 групп причин стресса:

1. Первая группа – личностные причины. К стрессу могут привести взгляды, эмоциональные реакции и состояния, образ мышления и особенности поведения человека. Стресс может быть обусловлен нереалистичными ожиданиями и переоценкой своих возможностей, завышенными требованиями к себе. Иногда руководителей подводит неумение отказать кому-либо. К стрессу приводят также финансовые трудности и неэффективное управление собственным временем.

2. Межличностным и групповым причинам стресса относятся завышенные требования отдельных людей или группы, предъявляемые к человеку, зависимость от других, отсутствие уважения со стороны окружающих, отсутствие возможности участвовать в принятии решений и т. п. Источником стресса являются ролевые и межличностные конфликты.

3. Третья группа причин — организационные. К ней можно отнести: неадекватные стиль и методы управления, низкий уровень координации совместной деятельности, неопределенность в области целеполагания, несоответствие других работников требованиям деятельности, сокрытие необходимой и достаточной информации, отсутствие в организации «корпоративного духа». Стресс возникает в связи с отсутствием обратной связи, особенно если подчиненный не знает, как руководитель оценивает результаты его деятельности. Высокая конкуренция внутри организации и достижение работником предела карьеры — дополнительные источники стресса.

4. Так называемая «социальная» группа причин включает неблагоприятные физические факторы рабочей среды (шум, освещенность, температура и т.п.). Для жителей городов большое значение имеют транспортная усталость, жилищные проблемы, высокий уровень преступности и т.п.

5. Группа причин стресса, связанных с культурой:

- расовые, религиозные, сексуальные предрассудки и дискриминация;
- жесткие ожидания определенного типа поведения от людей, согласно их статусу или положению в обществе, ущемляющие их достоинство и т.п.

6. В шестую группу входят национальные причины. К этой группе относятся национальные катастрофы, война и угроза войны и т.п.

7. Международные причины стресса, с которыми в настоящее время приходится сталкиваться достаточно часто, связаны с трудностью понимания культурных различий и миграцией.

8. Причины стресса, свойственные для человека как вида, относят к группе глобальных. Традиционно выделяются четыре глобальные проблемы, которые имеют различную значимость для различных возрастных групп. Принятие несовершенства человеческого тела является стрессовым фактором в основном для подростков. К глобальным причинам относятся болезненное восприятие процесса старения, сравнительная незначимость человека в мире, осознание необратимости смерти.

16.4. Симптомы стресса

По мере того, как стресс становится чрезмерным, начинаются его внешние проявления, которые негативно сказываются на показателях труда и здоровья, угрожают способности работников адекватно воспринимать внешние условия. Сотрудники, подвергающиеся воздействию стресса, нервничают, ощущают постоянное беспокойство.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным.

Нарушение физического здоровья связано с тем, что человеческий организм пытается «самостоятельно» преодолеть стресс. Некоторые проявления расстройств имеют кратковременный характер (расстройство желудка), другие — длительный (язва желудка). Испытываемый в течение длительного периода времени стресс приводит к заболеваниям сердца, почек, кровеносных сосудов и других органов и систем. Очень важно, чтобы уровни стрессов, как на работе, так и за ее пределами оставались на достаточно низком уровне[7; 367].

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. В этой связи менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников.

16.5. Профессиональное «выгорание»

Высокие стрессовые нагрузки обуславливают возникновение тяжелого профессионального дистресса – синдрома «выгорания» (от англ. burnout - сгорание, затухание). Он представляет совокупность неспецифических физиологических, психологических и поведенческих реакций субъекта, развивающихся на фоне хронического стресса. Профессиональный стресс приводит к истощению эмоционально-психических, энергетических и личностных ресурсов работника и вызывает его профессиональную и личностную деформацию.

Профессиональное «выгорание» возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки». Симптомами «выгорания» являются угасание жизненной мотивации, снижение трудовой активности, постоянная усталость, тревога, раздражительность, внутреннее опустошение, апатия, утрата смысла профессиональной деятельности.

Опасность «выгорания» состоит в том, что это не кратковременный преходящий эпизод, а долговременный процесс «сгорания дотла». Чрезмерная профессиональная занятость с постоянной психологической нагрузкой, осложненная напряженными социальными и деловыми контактами, ведет к жизни в состоянии затяжного стресса, накоплению пагубных последствий, истощению запаса жизненной энергии, серьезным личностным и профессиональным расстройствам [8; 124].

Дебра Оллок различает три симптоматические категории выгорания [9; 74]:

1) физиологическая – физиологическое истощение:

- головная боль;
- плохое состояние кожи;
- расстройства желудка;
- повышенное кровяное давление;
- плохое состояние волос;
- подверженность заболеваниям, например простудам и гриппу;
- перенасыщение легких кислородом;
- проблемы с сердцем;
- бессонница;

- повышенная утомляемость;
- 2) аффективно-когнитивная – эмоциональное истощение:
 - раздражительность;
 - готовность заплакать в любую минуту;
 - чувство озабоченности/беспокойства;
 - паранойя;
 - гнев и разочарование;
 - чувство собственного бессилия и потеря контроля;
- 3) поведенческое истощение:
 - «рычание» на людей;
 - общее вялое состояние;
 - повышенная активность;
 - неспособность сосредоточиться;
 - общая неорганизованность;
 - постоянное переключивание вещей с места на место.

Особенно сильно профессиональному «выгоранию» подвержены менеджеры всех уровней и звеньев управления. Продолжительность их пребывания на работе колеблется в пределах 11-15 часов в крупных компаниях или в высшем звене управления, 9-19 часов – в мелких и средних организациях. Последствия этого зачастую становятся опасными для здоровья и даже жизни работника. Примерами могут служить ситуации, когда менеджеры буквально «сгорают» на работе.

Выявлено, что профессиональный стресс менеджера характеризуется рядом специфических синдромов [8; 125]:

синдром «отложенной жизни» - приоритетность производственных задач и откладывание «на потом» остальных дел (семья, отдых, друзья, здоровье);

синдром «организационной алексетимии» (от греч. *alexetimia* – отсутствие эмоций) – эмоциональная стерильность, беспристрастность, отсутствие эмпатии, «вкуса» к жизни;

синдром «агедонии» (антигедонии) (от греч. *hedone* – наслаждение) – сниженная способность получать удовольствия, неспособность к позитивному восприятию жизни, ригидность.

По результатам исследований, развитию симптомов «выгорания» наиболее подвержены высококлассные специалисты, увлеченные и преданные своему делу, работающие с высокой самоотдачей, ответственностью и устремленностью к успеху (трудоголики).

В целом профессиональное «выгорание» приводит к устойчивым негативным состояниям разрушительной природы – от поведенческих деформаций до депрессивного «ухода в себя», к внутренне противоречивой модели жизни, что представляет реальную угрозу как личности, так и организации.

16.6. Факторы, вызывающие стресс

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные (рис. 3).

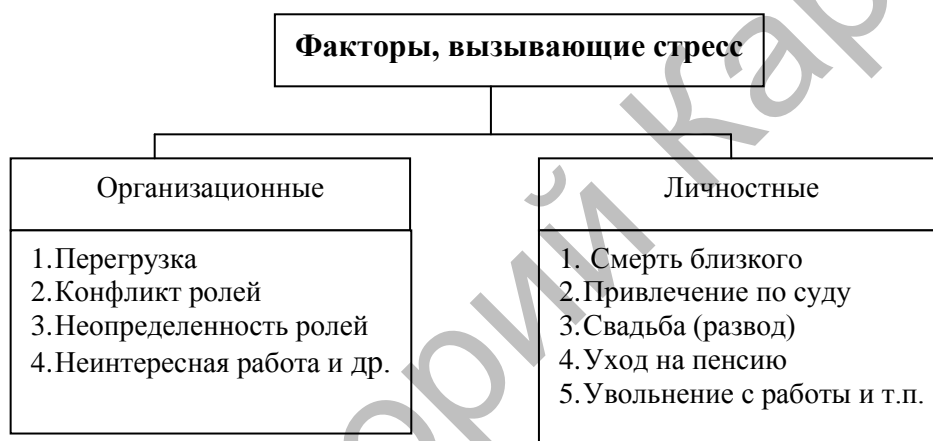


Рисунок 3 – Выделение двух групп факторов, вызывающих стресс

(Примечание – данные работы [10; 188])

К организационным факторам относят:

Во-первых, перегрузку работника. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.

Третий фактор – это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Четвертый фактор – неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.

Личностные факторы. Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т.п.

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников.

16.7. Стратегия управления стрессом на уровне организации

Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида. Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим тесно взаимосвязанным между собой направлениям [11; 214-215]:

1. Подбор и расстановка кадров. Известно, что различные по характеру и содержанию работы по-разному влияют на создание стрессовой ситуации. Кроме того, известно, что и работники по-разному реагируют на такого рода ситуации: одни в значительной степени подвержены стрессу, а другие — в гораздо меньшей. Именно поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений.

2. Постановка конкретных и выполнимых задач также поможет избежать негативных последствий стресса. При этом специфические, достаточно сложные, но реально выполнимые задачи не только снижают возможность стресса, но и одновременно обеспечивают высокий уровень мотивации работников. Кроме того,

позитивным фактором является осуществление постоянной обратной связи между руководителем и подчиненными по поводу выполнения конкретных работ (например, оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы).

3. Проектирование работ. Данное направление может значительно способствовать снижению стресса. Однако при этом следует помнить, что оно будет эффективным лишь в том случае, если подход к каждому работнику будет индивидуальным. Так, многие работники (особенно молодежь) предпочитают содержательную творческую работу, самостоятельность в принятии решений. Однако имеется и другая группа работников, которым именно выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносит наибольшее удовлетворение в работе и помогает избежать стресса.

4. Взаимодействие и групповое принятие решений. Часто стресс возникает тогда, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Если же работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией (подразделением) задач, то у него появляется возможность повысить уровень своей информированности относительно этих задач и своей роли в их осуществлении. Создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и, тем самым, для предупреждения и развития стресса.

5. Программы оздоровления работников, предполагающие, в частности, обеспечение полноценного питания сотрудников, занятия спортом, разнообразные формы проведения досуга, а также осуществление специфических программ поддержки (например, лиц, страдающих алкоголизмом) могут быть рекомендованы организациям как эффективное средство предупреждения и устранения негативных последствий стресса.

16.8. Управление стрессом на уровне индивида

Не только общество и предприятия должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса. Многое зависит от самого работника. То как люди справляются со стрессами, зависит от их личных качеств, их терпимости по отношению к неясным ситуациям и способности жить в изменяющихся условиях.

Как известно, предупредить то или иное негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями. По мнению известного английского экономиста Майкла Армстронга, управлять стрессом каждый индивид может одним из следующих хорошо известных и проверенных средств [12; 467-469]:

1. Постройте надежные, приятные, поддерживающие отношения со своим начальником, сослуживцами и подчиненными.

2. Если у Вас есть какие-либо сомнения относительно Вашей роли, проясните их у своего начальника.

3. Если возникли проблемы между Вами и другими менеджерами, вскройте причины и обсудите их откровенно, но по-дружески.

4. Проясните свои цели и согласуйте их со своим начальником.

5. Как бы Вам ни хотелось представить себя безотказным работягой, не берите на себя лишнюю работу и не давайте обещаний, которые Вам будет слишком трудно сдержать. Не отказывайтесь полностью, иначе Вы приобретете репутацию несговорчивого человека. Не ссылайтесь на чрезмерную занятость, иначе прослывете человеком, уклоняющимся от работы. Просто скажите, что у Вас есть свои приоритеты, которых Вы считаете нужным придерживаться, и что, хотя были бы рады помочь, вынуждены отнести данную работу к числу малозначимых до тех пор, пока не изменятся обстоятельства. Если данное поручение полностью выходит за рамки Ваших обязанностей, скажите об этом прямо, но предложите помощь, чтобы найти кого-нибудь другого с соответствующими навыками и знаниями.

6. Оценивайте свои сильные и слабые стороны. Если причина Ваших проблем — в невыявленных слабых сторонах, попробуйте с ними что-то сделать или попросите помощи.

7. Определите цель своей карьеры, которая, по Вашим собственным самооценкам, реальна. Проверьте, какие способности и квалификация нужны, чтобы двигаться туда, где Вы хотите

оказаться. Если Вы уверены, что ими обладаете, энергично настаивайте на своем. Если Вам недостает каких-то качеств, решите, можете ли Вы их приобрести. Если да, — вперед; если нет, подумайте о другой цели карьеры и пути ее достижения, доступных Вашим возможностям.

8. Если на Вас давит приближающийся крайний срок выполнения работы или если Вы «жонглируете одновременно слишком большим количеством шаров», расставьте свои приоритеты таким образом, чтобы они наилучшим образом укладывались во времени, и передайте как можно больше своей работы другим.

9. Если Вы должны столкнуться с кризисом, решите, как можно с ним справиться. Не мечитесь во все стороны сразу как обезглавленная курица.

10. Когда Вы находитесь под избыточным давлением, выделите себе специально несколько секунд для расслабления.

11. Используйте приемы управления временем, чтобы планировать свой рабочий день, всегда оставляя какое-то время — даже если это только десять минут — для полного уединения и освобождения от прессинга.

12. Попробуйте убедиться, что Вы занимаетесь делом, соответствующим чертам Вашего характера и способностям.

13. Реально смотрите на то, что Вы можете сделать и достичь.

14. Делайте все, что можете, чтобы достичь приемлемого равновесия между самим собой, своей работой и семьей.

15. Создавайте взаимоотношения, которые помогут Вам справляться с прессингом и позволят приспособиться и предпринять меры к устранению стрессов, обусловленных работой.

Ряд интересных рекомендаций менеджеру по минимизации стресса дают авторы известной книги «Основы менеджмента» [13; 547-551]. В этой же работе приведены различия между стрессовым и низкострессовым стилями жизни (табл. 1).

Выдающийся канадский ученый, создатель теории стресса, основатель и президент Международного института стресса Ганс Селье для тех людей, которые подвержены чрезмерному стрессу, разработал кодекс поведения, так называемый альтруистический эгоизм: «На мой взгляд, альтруистический эгоизм есть единственная философия, которая превращает все агрессивные эгоистические импульсы в альтруизм, не снижая их защитной

ценности. Этот принцип не раз доказывал свое значение в ходе эволюции от примитивного многоклеточного организма до человека.

Таблица 1

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагоприятной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравнивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)	Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких, знакомых)

1	2
Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)	Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча	Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время
Примечание – данные работы [13; 552]	

У низших животных он всегда был выгоден, но проявлялся непреднамеренно, только благодаря своей полезности для выживания. Где бы он ни возникал — пусть даже случайно,— он усиливал сопротивляемость. Я думаю, что человек, обладая высокоразвитой центральной нервной системой, может разумно согласовывать свои поступки с законами природы. Кто до конца поймет принцип альтруистического эгоизма, тот не будет стыдиться его. Он не станет скрывать себялюбие и заботу о собственном благе, стремление накапливать богатство для обеспечения личной свободы и наилучших условий жизни, но будет добиваться этого, сколачивая армию друзей. Ни у кого не будет личных врагов, если его эгоизм и непреодолимая потребность накапливать ценности проявляются только в

возбуждении любви, доброжелательности, благодарности, уважения и всех других положительных чувств, которые делают его полезным и даже необходимым для ближних.

Конечно, подобные советы легче давать, чем следовать им. Если бы все приняло их, на земле наступил бы рай, в котором царили бы человеческая теплота и солидарность» [14; 94-95].

Существуют и другие советы [15-17], соблюдение которых важно для стрессоустойчивости менеджера. При этом все-таки следует знать о том, что стресс обычно овладевает теми, кто усиленно печется о своей значимости, кто лелеет в себе черты эгоиста, кто сторонится других. Замечено, что люди, обладающие чертами коллективиста, всегда пребывают в мажорном настроении. Вот эти черты: постоянная готовность оказывать помощь другим, ответственность за порученное дело, радость за успехи товарищей, честность по отношению к своим сослуживцам, доверие к людям, требовательность к себе, солидарность со своими коллегами, дисциплинированность.

16.9. Копинг как наиболее прогрессивный прием стресс-менеджмента

Наиболее прогрессивным приёмом стресс-менеджмента следует считать формирование стратегии и моделей преодолевающего поведения – копинг (от англ. *coping behavior* - преодоление, «совладание»). Копинг означает непрерывно меняющиеся когнитивные и поведенческие попытки справиться со специфическими внешними или внутренними требованиями, которые оцениваются как чрезмерные или превышающие ресурсы работника. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который помогает человеку поддерживать психосоциальную адаптацию в периоды стресса. При этом происходит редуцирование стрессовых воздействий путём овладения, ослабления или смягчения требований стрессовой ситуации.

Как указывается в работе [8; 127], возможны два типа стратегий преодолевающего поведения:

1) проблемно ориентированный копинг – усилия направляются на решение возникшей проблемы;

2) эмоционально ориентированный копинг – изменение собственных установок по отношению к данной ситуации.

Для эмпирической оценки стратегий преодолевающего поведения практическое значение имеет предложенная С. Хобфоллом многоосевая модель «поведения преодоления» и разработанный на её основе опросник SACS [18; 277]. Данная методика позволяет выявить стратегии (тенденции) поведения и дифференцировать копинг по девяти поведенческим моделям, ранжированным в виде континуума:

- 1) ассертивные действия;
- 2) вступление в социальный контакт;
- 3) поиск социальной поддержки;
- 4) осторожные действия;
- 5) импульсивные действия;
- 6) избегание;
- 7) манипулятивные действия;
- 8) асоциальные действия;
- 9) агрессивные действия.

В целом поведение объекта можно представить по принципу «битва или бегство»: реакция «битва» позволяет приспособиться к изменяющимся условиям, синдром «бегства» проявляется при попытках уйти от угрожающей ситуации.

Список литературы

1. Словарь-справочник менеджера / Под редакцией М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
2. Керри О. Стресс: Пер с англ. – М.: Международный журнал «Панорама», 1999. – 256 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. – 284 с.
4. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
6. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Палеотип»; Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2002. – 176 с.

7. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.

8. Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №2. – С. 123-129.

9. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 96 с.

10. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: Издательство ОЛБИС, 1997. – 192 с.

11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.

12. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия»: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

14. Селье Г. Стресс без дистресса: Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1982. – 96 с.

15. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки). – М.: Издательство «Элник». – 496 с.

16. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.

17. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

18. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под редакцией Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 277 с.

РАССМОТРЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ВИДЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ ПРОЦЕССАМИ (ИНТРАМЕНЕДЖМЕНТ) И ВНЕШНИМИ ПРОЦЕССАМИ (ИНФРАМЕНЕДЖМЕНТ)

17.1. Сущность интра- и инфраменеджмента

Управление социально-экономической системой (организацией, предприятием, фирмой) предполагает управление как внутренними процессами, так и, в определенных границах, внешними. При этом следует разделять понятия «учитывать в управлении» и «управлять». Внутренними процессами необходимо управлять, а большую часть внешних процессов необходимо учитывать. Менеджер не может на них воздействовать. Для этого у него нет полномочий, ресурсов и практических возможностей.

Но воздействие может быть неформальным, которое имеет большой арсенал средств. Ведь не всякое воздействие опирается на формальные полномочия. И полномочия могут быть неформальными.

Возможность воздействия на некоторые внешние процессы подтверждается реальной практикой управления. Это не исключает учета, в том числе, внешних обстоятельств. Кроме того, многие внешние процессы так связаны с внутренними, что управление ими становится просто очевидным и необходимым.

Необходимо найти соотношение приоритетов внешних и внутренних управляемых процессов. Приоритет — это выделение времени, акцентирование и концентрирование внимания, поиск проблем, дифференциация информации по критериям внешней и внутренней деятельности.

Соотношение приоритетов может меняться в зависимости от конкретных ситуаций, организации управления (распределения функций), ролевой структуры деятельности менеджера. Но, если менеджер не контролирует и не оценивает соотношение этих приоритетов, он может ввести фирму в опасную зону кризисного развития, которая является следствием упущений, недооценки тех или иных проблем внутреннего и внешнего характера.

В соответствии с вышесказанным одной из характеристик менеджмента может быть сочетание инфра- и интраменеджмента. Оно в значительной мере определяет успех управления. Известны случаи, когда менеджер чрезмерно «увлечен» внешними факторами развития организации и при этом упускает из виду многие внутренние проблемы, которые накапливаются и обостряются до критической массы и в последующем превращаются в кризис. Возможно и обратное — невидение внешних проблем ухудшает положение организации (фирмы) и также обостряет ее развитие.

Иногда в системе управления возникает четкое распределение полномочий и функций: топ-менеджер, первое лицо сосредоточивает свою деятельность во внешней среде, его главная задача — инфраменеджмент, а его первый заместитель или вице-президент следит за внутренними проблемами, т.е. их главная задача — интраменеджмент. Такое разделение не абсолютизируется, но поддерживается для эффективного управления. В нем проявляется сочетание интра- и инфраменеджмента [1; 78-79].

Вообще факторы, определяющие сочетания инфра- и интраменеджмента, включают следующие параметры:

1. Тип внутренней организации деятельности. Он требует большего или меньшего внимания к внутренним проблемам.

2. Стратегия развития и соответствующая ей динамика изменений.

По этим факторам возникает проблема — больше внимания все-таки уделять оценке и регулированию внешней среды, изучению тенденций рынка, социально-политической обстановки.

17.2. Управление внутренними процессами (интраменеджмент)

В процессах менеджмента происходит обособление системы и, следовательно, возникает условное разделение ее на внешнюю и внутреннюю среду. Но если это так, то менеджмент можно рассматривать в двух видах — управление внутренними процессами и управление внешними процессами. Можно это назвать интраменеджментом (управление внутренними процессами

на предприятии) и инфраменеджментом (управление внешними процессами) [1; 80].

И в том, и в другом случае имеется определенная степень управляемости. Очевидно, что в инфраменеджменте управляемость ниже. В этом одна из его особенностей. Внутренняя среда предприятия имеет несколько срезов. Каждый из них включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации (предприятия) [2; 74-75].

Выделенные срезы внутренней среды предприятия позволяют сделать вывод о том, что современные экономические системы в целом представляют собой симбиоз трех подсистем – производственно-технологической, управленческой и транзакционной [3; 32]:

1. Производственно-технологическая подсистема определяется множеством переделов, осуществляющих превращение ресурсов в продукт или услугу (табл. 1).

Таблица 1

Структура производственно-технологической подсистемы

Аспекты исполнения функции предприятия	Социальная технология	Технология управления	Операционная технология
Этический	Репутация	Планирование	Язык
Правовой	Членство	Организация	Информационные потоки
Хозяйственный	Доход	Стимулирование	Денежные потоки
Производственный	Авторитетность	Регулирование	Материальные потоки
Кадровый	Квалификация	Контрактирование	Потоки труда
Пространственный	Идентификация	Реорганизация	Принадлежность («свой-чужой»)
Примечание – данные работы [3; 34]			

Из анализа представленных данных следует, что современная модель производственно-технологической подсистемы производственного объекта должна описывать движение и изменение состояния ресурсов в моделируемом объекте, перемещение ресурсов и готовой продукции между объектом и окружающей средой, включать формализуемые процессы управления, учитывать влияние мотивов участников совместной деятельности и обеспечивать генерирование данных о состоянии ресурсов и процессов в объекте управления.

2. Управленческая подсистема, структура которой представлена в табл. 2.

Таблица 2

Структура управленческой подсистемы

Аспекты исполнения функции предприятия	Менеджмент	Факторы управления	Администрирование
Этический	Доверие	Ожидания	Требовательность
Правовой	Правовое равноправие участников	Полномочия участников	Власть
Хозяйственный	Соучастие в доходах	Вознаграждение участников	Оплата труда
Производственный	Лидерство	Вклад участников	Инжиниринг
Кадровый	Развитие профессиональной компетенции	Адаптивность участников	Специализация
Пространственный	Партнерство	Коллективизм	Интеграция
Примечание – данные работы [3; 36]			

Менеджерский тип управления опирается на то, что фирма представляет собой коалицию групп по интересам - акционеры, наемные работники, поставщики, потребители и даже широкая публика, попадающая в сферу деятельности фирмы. Отличительной особенностью менеджмента как носителя управленческих функций является координация или даже гармонизация интересов и возможностей групп, составляющих фирму. Обрастая санкционированными правовыми формами реализации предпринимательских функций, механизмами, возникающими в контексте внутрифирменных и межфирменных отношений, фирмы становятся, по сути, источниками институционального развития.

Реализуемость принятых управленческих решений зависит от того, в какой степени в них учтены факторы, влияющие на реакции участников, затрагиваемых этими решениями. Эти факторы связаны с восприятием участниками своих прав и способности достигать удовлетворительных для себя результатов в различных аспектах деятельности предприятия.

Поэтому менеджеру всегда приходится выполнять также и административные функции – он обязан управлять работой имеющихся производственных мощностей. А администратор должен координировать движение и использование ресурсов, учитывая при этом, что отдача от задействованных ресурсов зависит от исполнителей работ. Современное управление предполагает установление правильного баланса между обоими типами управления.

3. Трансакционная конфигурация. Институциональная экономика исследует структурные и нормативные факторы, которые определяют законные и допустимые формы индивидуальных и групповых действий, а также общественно приемлемые границы следования частным и групповым интересам. Она занята выявлением институциональной оболочки, в рамках которой может быть достигнуто удовлетворительное примирение конфликта интересов групп и индивидов внутри предприятия, без чего невозможны никакие экономические процессы и действия [4; 30-33].

Если попытаться определить самый элементарный, не разлагаемый далее уровень коллективного действия, т.е. его единицу, то это будет трансакция (Commons, 1986). Самостоятельное деловое предприятие экономически существует во всех своих трансакциях, которые связывают его со всеми контрагентами и образуют пространство его экономического существования. Поэтому перед предприятием всегда стоит проблема сохранения трансакционной конфигурации, которая обеспечивала бы поддержание выгодных для него трансакций (действующих и ожидаемых), которые составляют его бизнес в определенных количественных и качественных измерениях. Сохранение благоприятной трансакционной конфигурации или ее пересмотр под влиянием внутренних и внешних изменений требуют от управления постоянной готовности принимать своевременные меры в интересах поддержания предприятием соответствия своему назначению.

Поэтому трансакционная конфигурация (порядок) является способом связи между субъективными интересами участников и техническими характеристиками производственно-технологической и организационной структур, загрузка которых определяется трансакционным горизонтом ожиданий участников. Структура для

анализа институциональной оболочки предприятия (возникновение зон трансакций) представлена в табл. 3.

Таблица 3

Структура для анализа институциональной оболочки предприятия

Аспекты исполнения функции предприятия	Социально-психологические процессы	Управленческие процессы	Операционные процессы
Этический	Моральная совместимость	Целенаправленность	Взаимопонимание
Правовой	Правовая защищенность	Ответственность	Открытость
Хозяйственный	Независимость	Мотивированность	Оценка активов
Производственный	Инициативность	Согласованность действий	Обязательность
Кадровый	Причастность. Лояльность	Значимость участия	Интенсивность труда
Пространственный	Способность к совместной работе	Ориентация на сотрудничество	Сфера деятельности (ниша)
Примечание – данные работы [3; 38]			

Таким образом, при управлении внутренними процессами нужно иметь в виду, что функционирование предприятия и его потенциал адаптации к среде зависят от состояния его трех подсистем: институциональной оболочки, управления и производственно-технологической подсистемы. Под состоянием каждой подсистемы понимаются характеристики исполнения профильных для нее процессов, а также характеристики непрофильных, отражающие выбор другими подсистемами инструментов исполнения ими своих задач и используемых для этого средств. Эти инструменты и средства должны быть согласованы с характеристиками профильных процессов рассматриваемой подсистемы.

17.3. Управление внешними процессами (инфраменеджмент)

Организация (предприятие) не только приспосабливается к изменениям во внешней среде, но и сама влияет на изменения, которые происходят во внешней среде. Если это влияние целенаправленно и сознательно осуществляется, то это управление внешней средой, называемое инфраменеджментом.

Инфраменеджмент имеет как положительные характеристики – создание имиджа организации, продвижение товара на рынке, противодействие конкурирующим организациям, так и отрицательные — подкуп чиновников, экономический шпионаж, подключение к чужой компьютерной сети [1; 80].

Большое значение в инфраменеджменте имеет сложность внешней среды, которая состоит из двух частей [5; 113]: а) микросреда (или ближнее окружение) – это среда, которая непосредственно окружает предприятие, т.е. те области, с которыми компания взаимодействует или на которые сама оказывает влияние (именно в микроокружении находятся конкуренты, поставщики и потребители предприятия); б) макросреда (или дальнее окружение) включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Считается, что полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (табл. 4).

PEST-анализ

<p>Политико-правовые факторы: правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</p>	<p>Экономические факторы: тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика</p>
<p>Социокультурные факторы: демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей</p>	<p>Технологические факторы: затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>
<p>Примечание – данные работы [6; 42]</p>	

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды, определяющей ее поведение. При этом важно не пассивное приспособление, а стремление влиять на изменения внешней среды (в пределах возможного). Все это достигается в процессах менеджмента, ибо он в конечном итоге определяет поведение предприятия.

17.4. Тенденции изменения сочетания интра- и инфраменеджмента

Сочетание интра- и инфраменеджмента меняется в процессах развития организации и изменений внешней среды. Это изменение проявляется не только в преобладании того или другого, но и в

смене методов менеджмента, функционального содержания управленческой деятельности, структурных преобразованиях системы менеджмента.

Тенденции изменения сочетания интра- и инфраменеджмента можно рассмотреть по этапам развития систем менеджмента [1; 82-83]:

1. Управление на основе функции контроля за исполнением (постфактное управление) с акцентом на бюджетно-финансовый контроль. Такое управление предполагает, что будущее есть повторение прошлого, внешняя среда неизменна.

2. Управление на основе экстраполяции — приоритет долгосрочному планированию. Внешняя среда изменяется, предвидение событий и ситуаций — продолжение существующих тенденций.

3. Управление на основе предвидения проблем и возможностей, выбора и формирования стратегических позиций, оценки изменений. Внешняя среда рассматривается как комплекс изменений и учет их допускает множество альтернатив.

4. Управление на основе ранжирования стратегических решений, определения «слабых сигналов», учета неожиданностей и рисков. Внешняя среда рассматривается как объемное поле. Проблемы надо рассматривать не только пространственно, но и в глубину.

Сочетание интра- и инфраменеджмента требует глубокого анализа внутренней и внешней среды, который позволяет установить и оценить угрозы и возможности, сильные и слабые стороны. Существует специальная методика SWOT-анализа. Аббревиатура составлена из первых английских слов: Strengths — силы, Weakness — слабости, Opportunities — возможности, Threats — угрозы.

В заключение хотелось бы отметить, что сочетание интра- и инфраменеджмента наиболее ярко проявляется в стратегическом менеджменте. Также данное сочетание ярко проявляется в системе управления, которая должна строиться, ориентируясь на факторы такого сочетания, на факторы сложности внешней и внутренней среды.

Список литературы

1. Теория менеджмента: Учебник / Под редакцией А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.
2. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. – Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. – 362 с.
3. Пресняков В.Ф., Зотов В.В., Белова М.А. Предприятие как объект управления и субъект поведения // Экономика и математические методы. – 2013. – Том 49. - №3. – С.31-41.
4. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
5. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

Глава 18

ЗНАЧЕНИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ВАЖНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

18.1. Налоги как необходимое звено экономических отношений в обществе

Любое государство обретает подлинную самостоятельность при создании четкого механизма системы налогообложения, с одной стороны, обеспечивающего стабильные, необходимые для всестороннего развития общества, повышения благосостояния народа и укрепления экономического положения страны налоговые поступления в государственную казну; с другой стороны, не подавляющего стимулы хозяйствующих субъектов к предпринимательской деятельности.

Как известно, налогоплательщик стремится минимизировать налоги. Но их необходимо, прежде всего, оптимизировать. Налоговая оптимизация – процесс, связанный с достижением определенной пропорции всех финансовых аспектов сделки или проекта. Распространено мнение, что оптимизация проводится только с целью максимального законного снижения налогов. Однако это не так. Как правило, налоговые органы имеют некоторую усредненную модель деятельности организации, полученную на основании средних данных по региону для предприятий различных типов и сфер деятельности. При резком изменении или значительном и постоянном несоответствии указанным параметрам есть риск подвергнуться внеплановой налоговой проверке, которая может существенно затормозить текущую деятельность организации или сделать ее практически невозможной. Эта неприятная процедура при отсутствии квалифицированного юриста может закончиться значительными потерями, даже при корректном ведении бухгалтерского учета. Кроме того, следует отдавать себе отчет, что при безоглядной минимизации нарушается баланс операций по другим сделкам [1; 48].

Кстати о понятии налога в литературе высказаны различные точки зрения. Так, Ф.С. Сейдахметова определяет налог как установленный государством обязательный платеж, взимаемый с юридических и физических лиц в целях обеспечения деятельности государственных органов [2; 5]. Е.В. Пороховым предлагается следующее финансово-правовое определение: налоги – это односторонне устанавливаемые высшими органами государственной власти (как правило, парламентом), через издание законов, обязательные безвозмездные и безвозвратные денежные платежи, которые постоянно взимаются в лице уполномоченных органов с физических и юридических лиц, обращаются в доход государства (в государственную собственность) путем зачисления в государственный (республиканский и местные) бюджет и обеспечиваются силой государственного принуждения [3]. На наш взгляд, одно из самых развернутых определений налога дается автором статьи [4; 46]: налог – это обязательный платеж в доход государственного бюджета, уплачиваемый в строго установленные сроки и в определенных размерах, имеющий безвозвратный и неизменный характер.

Исторический опыт показывает, что налоги при обоснованном применении способствуют росту эффективности производства.

18.2. Сущность, объект и субъект налогового менеджмента

Составная часть социально-экономической категории управления – управление налогообложением (налоговый менеджмент). Поставленные перед экономической наукой задачи характерны и для управления системой налогов: организационные, экономические, юридические, технические, методические, социально-психологические.

Сущность налогового менеджмента состоит в общепризнанном за всяким налогоплательщиком праве использовать все допускаемые законом средства, пути и методы для максимального сокращения своих налоговых обязательств [5; 49]. Основой налогового менеджмента является качественная проработка финансовой схемы прохождения сделки до того, как реально будет осуществлено фактическое движение средств и отражение их в

бухгалтерской отчетности. Таким образом, налоговый менеджмент можно схематично подразделить на государственный и корпоративный. Государственный налоговый менеджмент включает в себя такие элементы, как бюджетно-налоговое планирование и прогнозирование, бюджетно-налоговое регулирование и контроль.

Налоговый менеджмент, в целом основывающийся на положениях налогового права и дополняющий их с теоретико-практической точки зрения можно назвать своего рода стержнем всей структуры элементов налогового механизма. Все его слагаемые: планирование, регулирование и контроль – суть управленческих действий профессионала в органах власти управления и т. д. Нормы налогового права позволяют организовать рациональную систему налогового менеджмента, распространить его на весь налоговый механизм [1; 49].

Как и менеджмент вообще, налоговый менеджмент — это не только управляющая, но и управляемая система, поскольку она находится под влиянием государственного воздействия через налоговое, валютное, таможенное, денежно-кредитное регулирование. Объектом менеджмента является организация (предприятие), состоящая из имущественного комплекса (операционная система) и персонала. Налоги исчисляются в связи с реализацией товаров (работ, услуг), получением доходов и прибыли, а также в связи с использованием различных ресурсов. Отсюда следует, что объектом налогового менеджмента являются различного рода имущество организации, включая денежные средства, являющиеся материальными носителями объектов налогообложения, и персонал, занятый налоговыми расчётами. Субъектом налогового менеджмента выступает налоговая служба, структура которой различается в зависимости от объёмов и видов основной деятельности, наличия филиалов и других факторов [6; 102].

Налоги как финансовая категория обуславливают тесную связь налогового менеджмента с финансовым. Налоговый менеджмент является составляющей финансового менеджмента. В конечном счете у них одна цель — максимизация ценности фирмы. Концептуальная цель финансового менеджмента достигается посредством осуществления шести его стратегических направлений. К ним относятся:

- управление выручкой;
- контроль издержек;
- управление ликвидностью;
- управление капиталом;
- управление налогами;
- управление внебалансовой деятельностью. Таким образом, управление налогами — одно из стратегических направлений финансового менеджмента [7; 377].

В целом обобщая вышесказанное хотелось бы отметить, что впредь налоговому менеджменту в концепции политики управления должно отводиться особое место в силу его значимости по содержанию, цели и организации. Именно управление налогообложением должно обеспечить условия действия конкретной стратегии, адекватное реагирование общего механизма управления на меняющуюся общую экономическую обстановку, учитывать международные интеграционные процессы, разработку альтернативных концепций.

В мировой практике вопросам налогового менеджмента отводится особое место в финансовом планировании предприятий. В условиях высоких налоговых ставок неправильный или недостаточный учет налогового фактора может вызвать неблагоприятные финансовые последствия и как следствие привести к банкротству предприятия.

18.3. Основное содержание налогового менеджмента организации (предприятия)

Результатами деятельности сотрудников налоговой службы являются не только заполненные налоговые декларации, но и налоговые прогнозы, оценка налоговых последствий управленческих решений (рис. 1).

Как видно из рисунка, к основным видам налоговой деятельности относят:

1. Учетную политику для целей налогообложения. Под учетной политикой понимается выбранная налогоплательщиком совокупность допускаемых Налоговым кодексом РК способов (методов) определения доходов и расходов, а также учёта иных

необходимых для целей налогообложения показателей финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщика.

2. Организацию текущих налоговых расчетов и платежей в бюджет. Предполагает разработку налоговых процедур, схем документооборота и должностных инструкций.

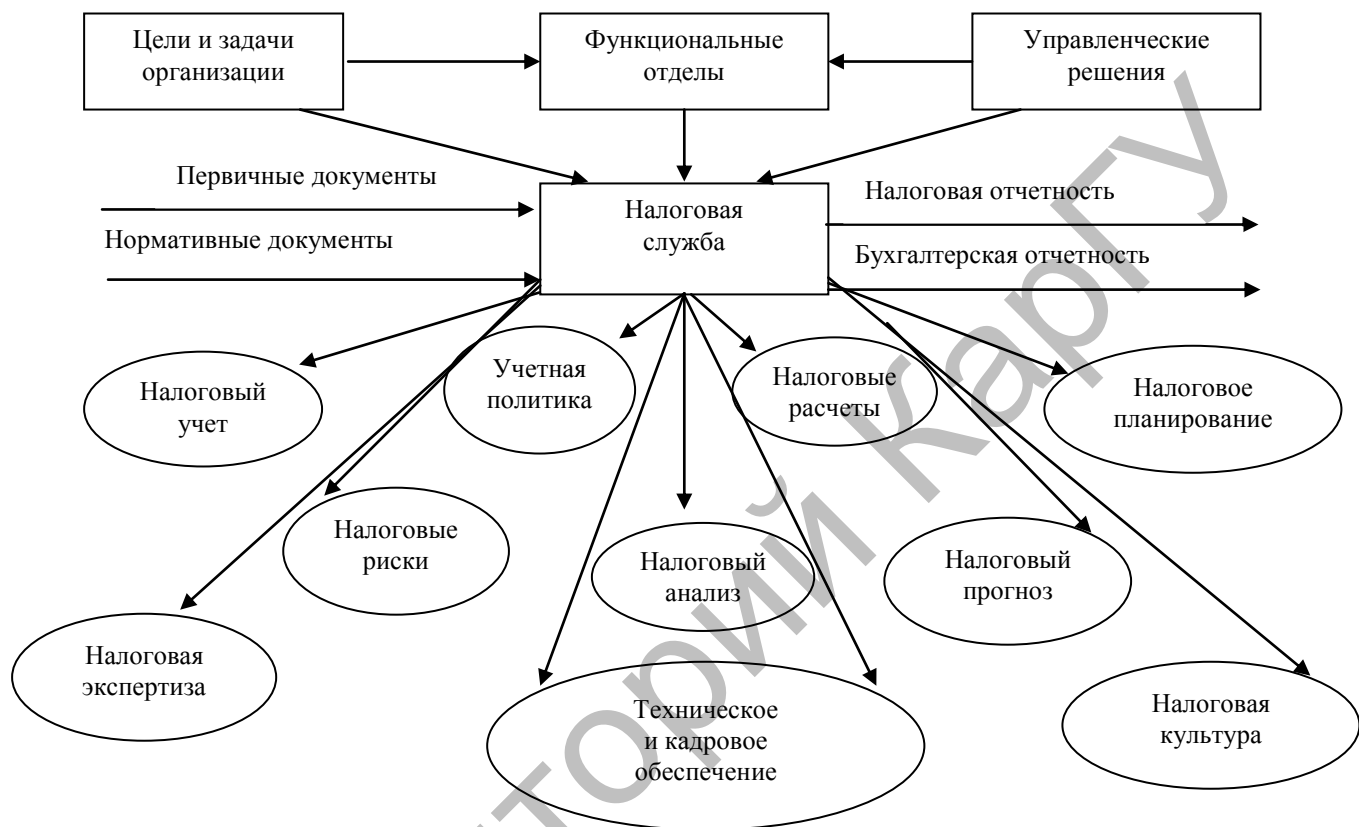


Рисунок 1 – Основное содержание налогового менеджмента организации

(Примечание – данные работы [6; 103])

3. Налоговое планирование. Часто принято понимать деятельность налогоплательщика, направленную на снижение налогов, причём такая деятельность не квалифицируется как уклонение или уход от налога, хотя и продолжается дискуссия о границах налогового планирования. Цели налогового планирования достигаются такими приемами, как утрата статуса налогоплательщика, изъятие объектов налогообложения, осуществление необлагаемых операций, применение пониженных

налоговых ставок, максимизация налоговых вычетов, перенос уплаты налога, переложение налога.

4. Налоговые риски. Это опасность несения организацией потерь в связи с исполнением ею обязанностей налогоплательщика, налогового агента, плательщика сборов и других обязательных платежей. Такие потери могут возникнуть, например, в случае неполучения в срок сумм налогов, предъявленных покупателю. Основным видом риска является предъявление налоговыми органами требования уплаты налоговых санкций и пени.

5. Анализ налогообложения. К интегральным показателям уровня налогообложения относятся налогооблагаемость, номинальная и реальная ставка налогообложения. Анализ динамики частных показателей уровня налогообложения дополняет анализ складывающейся динамики интегральных показателей.

6. Налоговое прогнозирование. В основе налогового прогнозирования лежит экспертная оценка возможных изменений налоговой системы, выработанная на основе изучения тенденций её развития; исполнения программ реформирования налоговой системы; проблем развития экономики; возможных сдвигов политического вектора как следствия соперничества правящих элит; дискуссий специалистов вокруг проблем совершенствования налоговой системы.

7. Налоговую экспертизу. Она проводится по критериям уровня налогообложения, возникновения налоговой обязанности, реформирования налогового учёта, меры налогового риска.

8. Налоговую культуру. Культура фирмы (предприятия) проявляется через представление о ценностях, из чего выводятся нормы и правила организационного поведения. Ценности определяются целями и задачами организации, ожиданиями общества, его социальных групп.

Главная цель налогового менеджмента – обеспечение правильности исчисления и своевременности уплаты налогов, сборов, других обязательных платежей в бюджет.

Основными задачами налогового менеджмента являются рационализация учётного процесса, снижение уровня налогообложения, соблюдение графика налоговых платежей, развитие налоговой культуры. Задачи налогового менеджмента решаются через выполнение налоговой службой функций

налогового учёта и анализа, организации текущих налоговых расчётов и платежей в бюджет, налогового планирования и прогнозирования, формировании в коллективе справедливого отношения к налогам.

Организация налоговых процессов в компании осуществляется на основе следующих принципов[6; 108]:

- неуклонное соблюдение императивных норм отечественного законодательства;
- разработка налоговых процедур, их техническое и кадровое обеспечение;
- рационализация учётного процесса, сближение учётной политики в бухгалтерском учёте и в целях налогообложения;
- оценка налоговых последствий управленческих решений;
- снижение уровня налогообложения на основе использования нюансов налогового и гражданского законодательства;
- управление налоговыми рисками;
- поддержка имиджа добросовестного налогоплательщика;
- формирование в коллективе отношений высокой налоговой культуры.

В любой организации имеют место элементы налогового менеджмента. Задача состоит в том, чтобы объединить их в единую эффективную для целей организации и общества систему.

18.4. Повышение роли налогов в социально-экономическом развитии Казахстана

Неуклонное повышение роли налогов в социально-экономическом развитии большинства государств мира, в том числе и РК, вполне объяснимо: успех государственного управления в немалой степени зависит от решения все более острых и чрезвычайно сложных бюджетных проблем. Основным источником формирования бюджета республики являются налоги, сборы и обязательные платежи. Из этих средств финансируются государственные и социальные программы, содержатся структуры, обеспечивающие существование и функционирование самого государства. Отсюда столь пристальное внимание к вопросам дальнейшего совершенствования теории и практики

налогообложения. И в первую очередь это относится к поиску заложенных в нем скрытых резервов, к использованию его потенциальных возможностей, оптимизации и достижению им максимальной эффективности с учетом специфики рыночных отношений, местных условий и современных требований с минимальным ущербом для налогоплательщиков.

Налоговая система Казахстана находится в состоянии постоянного совершенствования. Так, действовавший до 1 января 2009 г. Налоговый кодекс (НК) был разработан в 2001 г. и по прошествии 7-8 лет с учетом развития Казахстана за эти годы возникла потребность в совершенствовании законодательства, особенно в части приведения в соответствие с международными стандартами. Наряду с этим необходимость реформирования налогового законодательства была продиктована сложившейся экономической ситуацией в стране вследствие влияния глобального экономического и финансового кризиса.

В настоящее время согласно пункту 1 статьи 2 Кодекса Республики Казахстан от 10 декабря 2008 г. «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» налоговое законодательство основывается на Конституции РК, состоит из Налогового кодекса, а также нормативных правовых актов, принятие которых предусмотрено этим Кодексом. К таким нормативным правовым актам относятся нормативные постановления Правительства Республики Казахстан, нормативные правовые приказы руководителя уполномоченного органа в системе органов налоговой службы, нормативные правовые приказы Министра иностранных дел Республики Казахстан об установлении конкретных размеров ставок консульских сборов (пункт 2 статьи 552 Налогового кодекса) и нормативные правовые решения местных представительных органов областей, городов республиканского значения и столицы об установлении ставок отдельных налогов и других обязательных платежей в бюджет.

В соответствии со статьей 9 Налогового кодекса нормативные правовые акты, регулирующие вопросы налогообложения, подлежат обязательному опубликованию в официальных изданиях [8; 14].

Налоговый кодекс, принятый в декабре 2008 г., стал предусматривать [9; 6]:

- реализацию принципа закона прямого действия;
- снижение общей нагрузки на экономику;
- создание условий, способствующих модернизации и диверсификации экономики;
- улучшение условий для ведения бизнеса за счет совершенствования налогового администрирования и упрощение налоговых процедур.

В рамках проведенной налоговой реформы особо хотелось бы отметить следующие изменения: понижение ставок по корпоративному подоходному налогу, налогу на добавленную стоимость, социальному налогу; замена роялти налогом на добычу полезных ископаемых; в целях поддержания малого и среднего бизнеса отменены обязанности по расчету и уплате авансовых платежей по корпоративному подоходному налогу и др. [4; 47].

Введено положение о возврате превышения суммы НДС, уплаченной поставщикам, над суммой НДС, уплаченной покупателями, так называемого дебетового сальдо. Эта мера направлена на устранение замораживания оборотных средств налогоплательщика в форме НДС, уплаченного поставщикам, особенно в период модернизации и обновления основных средств.

Налоговым кодексом, функционирующим с 1 января 2009 г., в целях выработки предложений по устранению неясностей, неточностей и противоречий, которые могут возникнуть в ходе исполнения налоговых обязательств, а также по пресечению возможных схем уклонения от уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет, введен Консультационный совет по вопросам налогообложения [10; 20].

В республике работа по совершенствованию налогового законодательства для эффективного развития экономики, формирования благоприятного инвестиционного климата продолжается. Поэтому с 1 января 2013 г. Законом внесены изменения и дополнения в ряд законодательных актов, а именно в Закон Республики Казахстан «О введении в действие Кодекса Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс)», Закон Республики Казахстан «О частном предпринимательстве», Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», Закон Республики Казахстан «О борьбе с коррупцией», Законы Республики Казахстан «О пенсионном обеспечении в Республике Казахстан» и

«Обязательном социальном страховании», Закон Республики Казахстан «О недрах и недропользовании» и др.

Список литературы

1. Назырова Г. Налоговый менеджмент // Мысль. – 2001. - №7. – С.48-51.
2. Сейдахметова Ф.С. Налоги в Казахстане: Учебное пособие. – Алматы: «LEM», 2002. – 160 с.
3. Порохов Е.В. Теория налоговых обязательств. – Алматы: Жеті Жарғы, 2001. - 164 с.
4. Минкеева Б. Роль налогов как основного источника пополнения бюджета в условиях мирового финансового кризиса // Налоги и Финансы. – 2009. - №5 (18). – С.46-47.
5. Назырова Г. Корпоративный налоговый менеджмент и его значение в условиях рынка // Қаржы-Қаражат – Финансы Казахстана. – 2004. - №4. – С.48-52.
6. Бунько В.А. Налоговый менеджмент организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №3. – С.102-108.
7. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под редакцией Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 504 с.
8. Нормативное Постановление Верховного суда Республики Казахстан: О судебной практике применения налогового законодательства (от 27 февраля 2013 года №1) // Информационный Бюллетень Министерства финансов РК. – 2013. - №3 (307). – С.14-21.
9. Сулейменов Т. Новый Налоговый кодекс как инструмент новой экономической и инвестиционной политики Республики Казахстан в условиях мирового финансового кризиса // Налоги и Финансы. – 2009. - №10(23). – С.6-8.
10. Малиновский В. Конституционные основы налоговых отношений в Республике Казахстан // Налоги и Финансы. – 2009. - №10(23). – С.18-21.

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

19.1. Сущность и характерная особенность социального менеджмента

Конец XX столетия и начало XXI века характеризуются отказом от технократического, рационального типа управления. Старые технологии производства, основанные на механизации труда, вытесняются новыми видами высокой технологии, научно и информационно емкой, ресурсосберегающей и требующей творчества и полной отдачи работников. Нормировать, рационализировать и ограничивать должностными инструкциями такой труд - бессмысленная трата времени. От менеджеров требуется совершенно иная направленность в работе с людьми, качественно новый подход к руководству ими. Это хорошо поняли японские менеджеры, начинают осознавать американские и европейские. Особенно важно усвоить это и нашим соотечественникам.

Следует признать, что управление людьми долгое время носило у нас несбалансированный, бессистемный характер. На макроуровне отсутствовала стратегия развития человеческих ресурсов в ее полномочном и демократическом варианте. На уровне организаций в одних случаях наблюдалась необузданная административная свобода и волюнтаризм (при приеме на работу, оценке и продвижении кадров и т.п.), в других — многочисленные и малообоснованные регламентирующие документы и разрядки сверху лишь запутывали дело, в-третьих, имело место явное отсутствие профессионализма в управлении персоналом.

Падение заинтересованности работников в труде вследствие его технократической организации явилось одной из важнейших причин замедления экономического роста и производительности труда в последние годы в ряде стран Западной Европы. В этой связи в передовых государствах мира менеджеры серьезно отнеслись к проблеме «отчужденности» труда как к причине снижения эффективности, высокой текучести кадров, слабой лояльности персонала.

Попытки повышения заинтересованности работников путем осуществления полумер, так называемых «малых шагов», не дали желаемых результатов. Поэтому менеджеры в самых преуспевающих фирмах фактически встали на путь радикального преодоления «технократической отчужденности» и перехода на социальные факторы управления персоналом, на так называемый социальный менеджмент.

Теоретическое обобщение позиций различных авторов в трактовке социального менеджмента [1-5] позволило нам сформулировать следующие важные выводы:

1. Социальный менеджмент - это раздел менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их закономерности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом, и другими областями, связанными с деятельностью организации.

2. Самостоятельным разделом социального менеджмента является менеджмент в организациях социальной сферы (образование, культура и т.д.)

3. Теоретической основой социального менеджмента служат социология, психология, философия. Для решения задач социального менеджмента необходимы знания социальной статистики, демографии, владение современными математико-статистическими методами.

4. Главной задачей социального менеджмента является обеспечение целенаправленного воздействия на управляемый объект с целью поддержания равновесия и развития.

5. Социальный менеджмент — одна из разновидностей менеджмента. Как и любой другой, он предполагает разработку целей и задач управления, его принципов, системы, методов управления. Ему также свойственны этапы: планирование, оперативное руководство, учет, контроль. Характерная особенность социального менеджмента состоит в том, что он может иметь достаточно сложные организационную структуру и организационную схему управления. В этой области менеджмента возникают проблемы учета и согласования экономических, технических, организационных, социологических, психологических и политических вопросов.

6. Наша позиция в трактовке социального менеджмента заключается в том, что он не есть какая-то новая разновидность менеджмента, относящаяся к специфической сфере человеческой

деятельности, а представляет собой такой способ управления людьми посредством применения социальных технологий, который позволяет сделать их неисчерпаемым ресурсом организации.

19.2. Объекты социального менеджмента

В работе [1; 228] объекты социального менеджмента рекомендуется представить в виде следующих блоков (рис. 1):



Рисунок 1 - Классификация социальных процессов

Социальное управление основывается на знании предоставляемых обществом правовых социальных гарантий и основных характеристик деятельности государственных и негосударственных институтов, обеспечивающих социальное развитие общества.

Социальная инфраструктура выступает как реальное отображение реализации социальных гарантий и включает в себя условия труда, доходы населения, социальные характеристики деятельности сферы услуг, экологические условия (в части, определяющей социальные условия жизни).

Результаты социального развития отчетливо проявляются через показатели широко трактуемого образа жизни, включающие характеристики уровня, качества, стиля жизни, образовательного, культурного уровня, нравственности и т.д.

С помощью показателей социальной статистики, комплексно отображающих деятельность социальных институтов, сферу услуг и образ жизни людей, появляется возможность принятия обоснованных решений в области социального менеджмента.

19.3. Социальный мониторинг как важная составная часть и информационная база социального менеджмента

Под социальным менеджментом в его упрощенной трактовке можно понимать искусство управления действиями и мотивациями людей, относящихся к различным социально-экономическим группам. Эти люди - представители различных социально-демографических, социально-профессиональных, социально-территориальных, социально-этнических и других групп населения — целиком определяют процесс производства, перераспределения и потребления различных материальных благ и услуг. В зависимости от места этих людей в данном процессе можно говорить о наличии различных типов объектов управления в социальном менеджменте. Самый многочисленный объект управления - это потребители, т. е. все население страны.

Внутри этой группы применительно к смешанной форме рыночной экономики, по мнению авторов учебного пособия [6 ;22-23], можно говорить о четырех иерархических уровнях объектов социального менеджмента:

1) группа людей, непосредственно занятая производством и перераспределением необходимых обществу продукции и услуг. Это самая многочисленная группа занятых в общественном производстве, образующих начальную ступень организации управления;

2) люди, занятые управлением в производстве и распределении, т. е. лица, непосредственно управляющие деятельностью представителей первой группы. Это многочисленный слой менеджеров — мастеров, ИТР, начальников производственных и сбытовых подразделений, руководителей предприятий, организаций, фирм и т. д.;

3) менеджеры, управляющие деятельностью института менеджеров — представители советов директоров, члены правлений корпоративных объединений, акционерных обществ, смешанных предприятий и т.п.;

4) занятые в правительственных органах и органах власти. Это лица, определяющие стратегию и тактику социально-экономического развития страны на высшей ступени организации управления.

В социальном менеджменте можно говорить о двух больших классах объектов социального менеджмента — классе потребителей и классе прямых или косвенных производителей.

Современные принципы эффективного управления включают в себя ориентацию на постоянный учет человеческих потребностей, поддержку постоянного контакта с потребителем, тесную связь с жизнью, рассмотрение людей как главной силы экономического прогресса. Для реализации этих принципов в социальном менеджменте необходима развернутая информация, важнейшую часть которой представляют данные социального мониторинга.

Социальный мониторинг — это научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа социальной информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений на государственном, региональном и местном уровнях управления. Социальный мониторинг выступает как важнейшая составная часть и информационная база социального менеджмента.

Сущность социального мониторинга состоит в комплексном использовании всего арсенала источников данных о социальных процессах и явлениях как естественно функционирующей информации — текущей статистики, отчетности, единовременных учетов, переписей, социально-демографических обследований и т.п., так и специально организованных исследований, опросов населения для реализации целей управления [1; 214-215].

Социальный мониторинг решает задачи комплексного отображения всех аспектов деятельности людей, выступающих в качестве как производителей и менеджеров, так и потребителей материальных благ и услуг.

19.4. Функции управления в социальном менеджменте

В раскрытии содержания управленческой деятельности — процесса управления — широкое распространение получила теория А. Файоля, родоначальника административной школы управления. Сущность этой теории состоит в том, что на любом предприятии происходит процесс управления, заключающийся в реализации функций, выполняемых каждым руководителем. Функции управления — это вид управленческой деятельности, которая осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работы. В современной литературе выделяют такие функции управления, как планирование, организация, мотивация,

контроль, маркетинговая деятельность, инновационная функция, развитие человеческих ресурсов [7-9].

Конкретные действия, присущие каждой функции управления в социальном менеджменте, можно представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Функции управления в социальном менеджменте

Функция управления	Операции
Планирование	Выполнить прогнозирование. Определить цели. Разработать стратегию. Наметить программу действий. Рассчитать сроки и стандарты. Определить источники финансирования. Разработать политику и процедуры
Организация	Разработать организационную структуру. Передать полномочия. Определить отношения к работе. Разработать процесс принятия решения. Определить коммуникации
Мотивация	Выяснить потребности персонала. Определить способы стимулирования, позволяющие удовлетворить потребности каждого сотрудника
Контроль	Определить стандарты результатов. Обеспечить их измерение. Провести оценку результатов. Осуществить их корректировку. Учесть поведенческую сторону контроля
Маркетинговая деятельность	Определить миссию и социальную ответственность организации. Изучать и формировать потребности в товарах и услугах
Инновационная деятельность	Обеспечить гибкую организационную структуру. Создать аналитический отдел, способный улавливать слабые сигналы из внешней среды. Формировать предпринимательский тип организационного поведения. Создать систему поддержки новаторов
Развитие человеческих ресурсов	Обеспечить набор и отбор персонала. Разработать «философию фирмы», в том числе кодекс делового поведения персонала. Осуществить планирование карьеры. Ежегодно проводить аттестацию персонала. Разработать программу обучения и развития
Примечание – данные работы [10; 10]	

На рис. 2 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом.

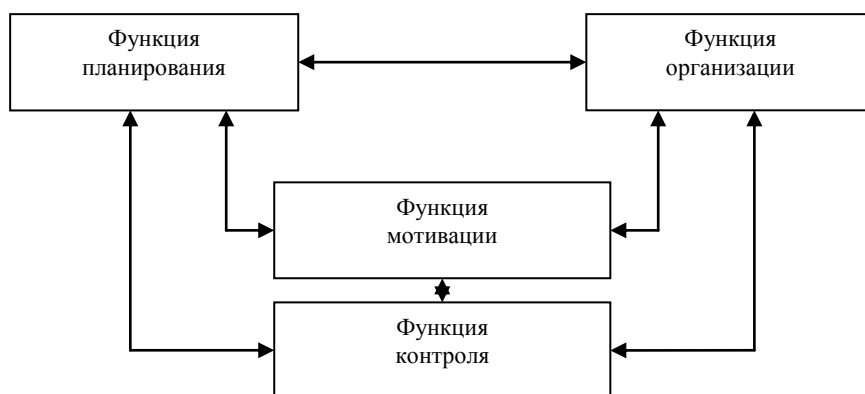


Рисунок 2 – Взаимосвязь основных функций управления (Примечание – данные работы [11; 75])

Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Действительно: функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации — элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля — элементы функций планирования, организации и мотивации; функция мотивации — элементы функций планирования, организации и контроля.

19.5. Основные принципы социального менеджмента

Принципы менеджмента являются важнейшей категорией науки управления и представляют собой правила осуществления управленческой деятельности.

Опыт зарубежного менеджмента дает все больше примеров меняющейся парадигмы управления и перехода к социальному менеджменту, основными принципами которого являются:

I. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, выражающегося в убеждении, что успех определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства [12; 28].

Управленческий рационализм исходил из факта, что фирма есть закрытая система, в которой:

- цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени;
- основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации;
- организационная структура строится по функциональному принципу;
- контроль является решающим в управлении;
- персонал четко выполняет указания, идущие из центра.

Современный менеджмент рассматривает фирму как открытую систему и поэтому на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды [13; 193].

II. Инновационность как важнейший критерий профессионализма менеджера. Один из основных факторов успеха для менеджера заключается в умении проводить инновации и мобилизовать свой персонал на готовность к ним. Насколько приоритетной в менеджменте прошлых лет была проблема эффективности, настолько в современный период выдвинулась на первый план проблема инновационности. Она стала фактором выживаемости, устойчивости и перспективности организации. Причем прежняя задача – успеть за изменениями, которая была актуальна в 80-е гг., сегодня сменяется новой – жить и продуктивно работать в непрерывно меняющемся мире.

III. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Особое значение для менеджмента (будь-то в бизнесе или на госслужбе) имеет социальная ответственность, предполагающая осознание широких социальных целей при принятии деловых решений. Это означает, что миссия организации, ее система ценностей должны совпадать с общественными интересами, что в свою очередь, требует соблюдения этики бизнеса и этики госуправления. Честность и доверие к людям – важное условие реализации данного принципа.

IV. Отношение к людям как ключевому и неисчерпаемому ресурсу организации; в связи с этим социальный аспект управления выходит на первый план. По мнению западных экспертов, люди реализуют в своей работе лишь 5-15% своего интеллектуального потенциала. Отсюда главной задачей социального менеджмента является создание такого организационного климата, который бы

способствовал раскрытию всего потенциала работников для внесения максимального вклада во имя достижения поставленных целей.

Социальный менеджмент ориентируется на новую социальную группу в организациях – когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Теперь это необходимо, так как новые информационные и другие высокие технологии могут осваиваться только когнитариатом, поэтому так важно наращивание этого золотого фонда организации [12; 31]. В связи с этим в обозримом будущем уровень образования и квалификации рабочей силы и возможность объединить ее усилия окажутся главным стратегическим ресурсом, как крупных корпораций, так и мелких, и средних фирм.

V. Формирование организационной культуры («философии фирмы»), обеспечивающей удовлетворенность потребностей высших уровней и лояльность персонала, способствующей достижению результата.

Формирование организационной культуры должно содействовать созданию атмосферы, способствующей развитию работников и как специалистов, и как личностей, умеющих преодолевать стереотипы и устаревшие традиции; развитию в них новаторства, инновационности, ответственности за судьбу фирмы.

VI. Формирование эффективных коммуникаций. Роль коммуникаций в повышении эффективности менеджмента трудно переоценить. Открытые коммуникации формируют видение организации для всех сотрудников, четкое определение всех проблем и перспектив для достижения целей. Это и обеспечение достоверной, своевременной и исчерпывающей информацией для принятия управленческого решения. Это и условие для привлечения персонала к совместной постановке цели и выработке решений. Это и проявление демократических тенденций в стиле управления, условие для инновирования персонала. Это и эффективная обратная связь. Это и умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей.

VII. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах, предполагающее переход от

системы распределения к системе вознаграждения и другие формы гармонизации интересов.

VIII. Соучастие (или партнерство), т.е. непосредственное участие в работе групп и каждого члена организации на всех этапах: от выработки миссии организации, постановки целей для группы до личных целей. Соучастие или партнерство выступает важной формой гармонизации интересов организации в целом и всех ее субъектов: акционеров, менеджеров, работников, профсоюзов и т.п.

Основу стратегий вовлеченности персонала сегодня составляют новые подходы к соучастию работников в подготовке и принятии хозяйственных решений на микроуровне. В свою очередь, трансформируется и содержание управленческой работы, размываются границы понятия «процесс управления». Традиционное администрирование все более уступает место высокопрофессиональному лидерству. Во всем этом сказывается прогрессивная тенденция усиления социализации менеджмента путем повышения интеллектуального уровня работников, возвышения потребностей в совместном труде, творчестве, самовыражении, о желании придавать новым условиям труда гуманизированные формы.

IX. Отказ от приростного и формирование предпринимательского типа организационного поведения. Это означает развитие интрапренерства, высвобождение творческой предпринимательской активности на внутрифирменном уровне. Привлечение поведенческого потенциала персонала при опоре на внутреннее предпринимательство позволяет решить проблему разрыва между стратегией и возможностями организации посредством развития как стратегии, так и возможностей. Это обеспечивает управление в реальном масштабе времени.

X. Технологизация менеджмента как фактор эффективности управления и инновационное средство мотивации персонала к саморазвитию. В условиях возрастания роли социального фактора как проявления общесоциологической закономерности в развитии мировой цивилизации объективно выступает на передний план практики управления необходимость освоения новых инновационных методов социального воздействия, в частности социальных технологий в менеджменте [14; 61-63].

XI. Самоменеджмент руководителя. Умение менеджера дать оценку своим управленческим качествам, результатам работы, выявить ограничения и слабости в своей деятельности, работать над собой в целях поиска резервов и постоянного совершенствования также является важным поведенческим ресурсом повышения эффективности управления.

19.6. Связь принципов с методами управления

Для реализации любого принципа управленческому персоналу требуется осуществить ту или иную работу. С другой стороны, любая функция управления выполняется с помощью определенных методов. Последние включают в себя и принципы управления. Значит, сам процесс реализации функции обеспечивается на основе определенных принципов с использованием соответствующих методов.

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое. Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой, процесс воздействия на персонал фирм с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

К основным группам методов управления относятся: экономические, организационно-административные, социально-психологические [15; 220-221].

Экономические методы предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Организационно-административные методы управления. Они базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от различных социальных и психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% – от умения работать с людьми [15; 223].

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что обязательно снижает производительность труда. Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо знать не только моральные и психологические особенности отдельных сотрудников, социально – психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять грамотное управляющее воздействие.

Для этих целей применяются социально – психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг и внутреннюю потребность человека.

Психологические методы – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяются искусством менеджеров

объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух [16; 81].

Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и истинно заинтересованного характера. Особенностью этих методов является их общность. В удовлетворении интересов этой группы заинтересована основная масса работников или весь персонал. Поэтому социальные методы – это одновременно и воздействие субъекта управления на общие интересы персонала фирм. Задача менеджмента при этом заключается в выявлении степени общности интересов персонала и выработке действенных способов их удовлетворения [16; 79-80].

Существует комплекс методов по решению этой внутрифирменной задачи – это: социальные исследования, планирование и регулирование (рис. 3).

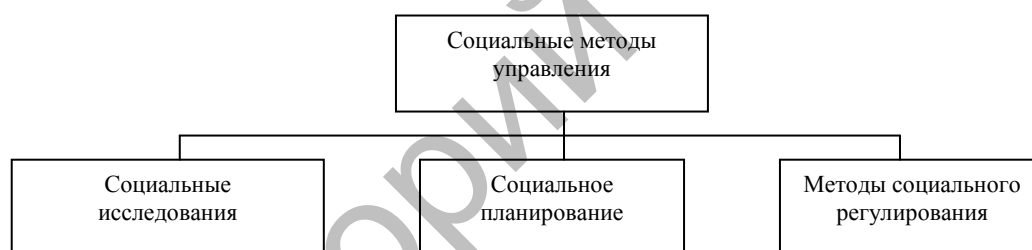


Рисунок 3 – Виды социальных методов управления
(Примечание – данные работы [16; 80])

1. *Социальные исследования* – это методы изучения социальных интересов персонала. Их результатом являются выявленные конкретные потребности работников в определенных социальных благах (например, жилье, укрепление здоровья, спортивные и культурные запросы, повышение квалификации и переподготовка персонала и др.). На основе такого изучения разрабатывается программа удовлетворения этих потребностей.

2. *Социальное планирование* – это метод планового решения социальных проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально – бытовых условий, квалификации работников, структуры персонала, выявляемых в процессе социальных исследований. Реализуется оно путем разработки внутрифирменного плана удовлетворения выявленных

потребностей с учетом экономических возможностей фирмы. Как правило, такой план составляется на один год и (или) 4 – 5 лет.

3. *Социальное регулирование* представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала. Успешное их осуществление способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства фирмы, развитию корпоративного духа, т.е. такого состояния, когда и руководители, и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности предприятия.

19.7. Социальная политика – основа управления социальными системами и процессами

Наряду с управлением экономическими системами и явлениями нормальное функционирование и развитие общества и жизни требует управления социальными системами и процессами, т.е. процессами, протекающими в одной из основных ее сфер общественной жизни, которая именуется социальной. Характер и направление соответствующей деятельности задаются социальной политикой государства, а средством реализации, инструментом этой политики выступает такая разновидность управленческой деятельности, которая может быть названа социальным управлением.

В учебнике «Социальный менеджмент» дается следующее развернутое определение рассматриваемого понятия: «Социальная политика — это деятельность государства и других политических и социальных институтов, направленная на прогрессивное развитие социальной сферы жизни общества, на совершенствование условий, образа и качества жизни людей, на обеспечение их жизненных потребностей, оказания им необходимой социальной поддержки, помощи и защиты с использованием в этих целях имеющегося у соответствующего института финансового и другого общественного потенциала» [2; 91].

Социальная политика наиболее непосредственно затрагивает повседневные интересы людей, создает те или иные, лучшие или худшие возможности для удовлетворения самых различных их нужд. Поэтому если она в максимально возможной степени (насколько позволяет накопленный общественный потенциал)

способствует удовлетворению таких нужд, созданию благоприятных условий жизни масс, это выступает исключительно важным фактором обеспечения стабильности в обществе или в какой-то общественной системе средних и малых масштабов (в регионе, городе, районе, в трудовом коллективе и т.д.), предотвращения социальной напряженности (либо при возникновении таковой), ее смягчения и преодоления, устранения многих причин, порождающих социальные конфликты.

19.8. Необходимость успешного построения модели социальной политики в Казахстане

Основной проблемой современной теории в области социальной политики является некая разрозненность взглядов и отсутствие единой концепции. Законы в этой сфере должны иметь общую основу, т.е. быть подстроены под конкретный аппарат. Кроме того, новая Казахстанская модель социальной политики обладает особенностями, которые должны учитываться при ее разработке. Не зря на это акцентировал свое внимание Президент Н.А. Назарбаев в Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства: «В нашем обществе растет запрос на обновленную и более эффективную социальную политику, способную справиться с вызовами времени. Как показывает мировой опыт, идеальной и универсальной модели социальной политики нет. Также как и нет ни одного общества, где все граждане были бы удовлетворены существующей социальной системой. Решать вопросы социальной безопасности и благополучия граждан – это трудная и очень серьезная задача, которая касается каждого казахстанца. Поэтому здесь должны быть тщательно взвешенные подходы»[17;13].

Социальная политика - это прежде всего одно из направлений внутренней государственной политики. Неважно провозглашает себя государство социальным или нет, тем не менее оно всегда в той или иной степени социально, так как целью государственного регулирования является улучшение уровня жизни населения. Деятельность государства ограничена действием социальных институтов. Они выступают своего рода ограничителями, поскольку без них его можно рассматривать как «стационарного»

или «нестационарного бандита» в модели государства Д. Норта [18; 194].

В составе институтов Д. Норт выделяет три главные составляющие:

а) неформальные ограничения (традиции, обычаи, всякого рода социальные условности);

б) формальные правила (конституции, законы, судебные прецеденты, административные акты);

в) механизмы принуждения, обеспечивающие соблюдение правил (суды, полиция и т.д.).

По нашему мнению, встает целесообразность четко обозначить понятие социальной политики, так как без этого невозможна систематизация взглядов и подходов к регулированию данной сферы деятельности. Примечательно вспомнить высказывание В. Зомбарта о том, что «в настоящее время считается позволительным написать целую книгу о «социальной политике», не отдавая себе отчета, какое точное понятие соответствует этим словам» [19;176-177].

На наш взгляд, наиболее удачное определение социальной политики дано в работе [20;29-30]: «Если социальную политику рассматривать в прикладном смысле (контексте), то это совокупность (система) конкретных мер и мероприятий, направленных на жизнеобеспечение населения. В широком смысле социальная политика - это не столько система мер и мероприятий, сколько система взаимоотношений и взаимодействий между субъектами экономики, в центре которых главная и конечная цель - человек, его благосостояние, социальная защита и социальное развитие, жизнеобеспечение и социальная безопасность населения в целом. Можно сказать, что социальная политика - это совокупность конкретных мер и мероприятий, складывающихся под воздействием взаимоотношений и взаимодействий между субъектами экономики или опосредованных этими взаимодействиями.

Социальная политика должна быть всеобъемлющей, т.е. предусматривать повышение качества жизни для всех субъектов экономики. Отсюда следует, что она должна быть гибкой. Социальная политика должна быть системной, т.е. мероприятия не должны быть «хаотическими», а должны вписываться в определенную концепцию, иметь определенную однозначную

направленность. Кроме того, она должна быть адаптированной к условиям экономики конкретной страны. Наконец, социальная политика должна быть динамически изменяющейся».

Видимо, для успешного построения модели социальной политики в Республике Казахстан в будущем нужно решить две основные задачи: экономический рост и, как следствие, повышение благосостояния граждан; построение социально-экономической модели, в центре которой должен быть человек. Все мероприятия в области социальной политики должны способствовать реализации личности, а государство должно выявлять нуждающихся в помощи и оказывать им поддержку. В частности, можно предложить программы, направленные на возможность личности самореализоваться и защиту социально уязвимых субъектов на рынке труда, а не на высокие выплаты по безработице, а также введение нормативной системы социальной поддержки, предусматривающей закрепление определенных сумм на обучение за каждым обучающимся и определенных сумм на медицинское обслуживание за каждым пенсионером. В области активизации демографической политики - это программы, ориентированные на материальное стимулирование женщин к материнству, вместо существующей политики, направленной на повышение брачности.

В заключение хотелось бы особо отметить, что скопировать готовую модель невозможно и неправильно. Однако опираться на имеющийся опыт при выработке своей модели крайне необходимо. Опыт не может рассматриваться как универсальная модель перехода к социальному рыночному хозяйству. Он, напротив, лишь показывает, что любая страна должна выстроить свой собственный путь, опираясь на успехи и проблемы других стран.

19.9. Социальные приоритеты Стратегии «Казахстан-2050»

В настоящее время динамика и характер реализации социальных проектов в Казахстане определяются тремя основными факторами – идеологией, положения которой пронизаны заботой о благосостоянии казахстанцев; стабильностью экономического роста и положительной динамикой демографии.

При этом первым направлением социально-экономической модернизации казахстанского общества выступает обеспечение

продуктивной занятости граждан страны. Как известно, данная задача отнесена Главой государства к числу важнейших приоритетов социального развития: «Главная угроза мировой нестабильности – рост безработицы. Фактическое трудоустройство должны обеспечивать все программы, реализуемые в стране, - и государственные, и отраслевые, а не только какая-то их часть»[17; 14].

Известно, что соцпроблемы особо ярко проявляются в регионах с преимущественно аграрной спецификой, где высокая демографическая нагрузка налагается на низкую занятость населения. Предыдущая практика показала: без комплексного подхода обеспечить здесь высокое качество жизни населения невозможно. В нашей стране данный подход представлен такими программами развития, как ФИИР, «Дорожная карта бизнеса-2020», «Производительность-2020», «Занятость-2020» и другими.

Так, в рамках реализации мероприятий дорожной карты «Занятость - 2020» учтено, что создание рабочих мест должно достигаться не только через развитие предпринимательства на селе, но и через развитие опорных сел, что позволяет обеспечить целевую занятость граждан в конкретной сельской местности за счет концентрации здесь мер государственной поддержки. При этом сумма микрокредита сельчанам в расчете на одно личное подсобное хозяйство увеличилась до 5 млн. тенге.

В дополнение к мерам господдержки предпринимательской инициативы предусмотрено также предоставление на льготных условиях сервисных услуг по сопровождению проектов сельского бизнеса.

По данным Министерства труда и социальной защиты РК, экономический рост последних лет и активная социальная политика государства привели к улучшению жизненного уровня населения. Сейчас основное место в доходах населения занимают трудовые средства. Ситуация в оплате труда характеризуется стабильным ростом среднемесячной номинальной заработной платы. Еще одним источником доходов населения являются социальные трансферты – выплаты из системы социального обеспечения.

В республике продолжается работа по реализации пунктов принятого Закона «О пенсионном обеспечении в РК», которым предусмотрены такие меры, как создание Единого накопительного

пенсионного фонда, перевод добровольных профессиональных пенсионных взносов в обязательный формат, унификация пенсионного возраста женщин в целях увеличения стажа их участия в накопительной пенсионной системе. Актуальность этих преобразований обусловлена как необходимостью перехода к современной системе пенсионных накоплений граждан, так и наличием проблем адекватности пенсионного обеспечения граждан, являющихся менее защищенной категорией общества. Современная модель пенсионного обеспечения - это своего рода «страховка» от бедности и в то же время предупреждение резкого снижения доходов в период старости.

В качестве ключевых приоритетов образования в свете реализации Стратегии «Казахстан-2050» выступают вопросы раннего развития детей, обновления содержания школьного образования, вовлечение работодателей в развитие дуальной системы ТиПО, развитие академических свобод и конкуренции в высшем образовании.

К 2016 году Кембриджской системой подготовки кадров планируется охватить 108 тыс. педагогов. Еще 135 тыс. пройдут краткосрочные курсы, что позволит в целом поднять образовательные процессы в стране на более совершенный уровень.

В своем Послании народу Казахстана Президент страны особо отметил: «В рамках долгосрочной модернизации национальной системы здравоохранения мы должны на всей территории страны внедрить единые стандарты качества медицинских услуг, а также усовершенствовать и унифицировать материально-техническое оснащение медицинских учреждений» [17;15].

Сегодня в рамках реализации Стратегии «Казахстан - 2050» в системе национальной медицины осуществляется немало проектов, направленных на увеличение ожидаемой продолжительности жизни, укрепление репродуктивного здоровья, улучшение качества жизни пациентов с тяжелыми формами заболеваний, в частности сахарным диабетом, гемофилией и раком.

В числе других социально значимых проектов здравоохранения можно назвать также «Мать и дитя», «Создание школ репродуктивного здоровья», «Развитие консультативной службы по вопросам безопасного материнства» и другие. Еще одним достижением в реализации Государственной программы «Саламатты Қазақстан» стала система лекарственного обеспечения, включающая

формулярную и информационную системы. Это позволило контролировать адресность и фактическое получение больными лекарственных средств, гарантированных государством.

В целом можно отметить, что в дальнейшем стратегические задачи долгосрочной перспективы, связанные в том числе с приоритетами вхождения Казахстана в число 30 развитых стран мира, будут обуславливать необходимость коренной модернизации социальной сферы с ее ориентацией на более полное удовлетворение потребностей населения в качественных социальных услугах.

Список литературы

1. Ильенкова С.Д., Журавлева В.Н., Козлова Л.Л. и др. Социальный менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 271 с.
2. Социальный менеджмент: Учебник / Под редакцией Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 1999. – 384 с.
3. Кравченко А.И. Социология менеджмента: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 366 с.
4. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 1995. – 208 с.
5. Теория менеджмента: Учебник / Под редакцией А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.
6. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие / Под редакцией Ф.М. Русинова. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. – 284 с.
8. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 367с.
9. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
10. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 288 с.
11. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.

12. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
13. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
14. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. -144 с.
15. Дамитов С.К. Основы современного менеджмента: Учебник. – Алматы: ТОО «Полиграфкомбинат» Республики Казахстан, 2012. – 556 с.
16. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
17. Послание Президента РК – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. – 2013. - № 1. – С. 2-23.
18. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: Пер. с англ. – М.: Начала, 1997. – 194 с.
19. Зомбарт В. Избранные работы. – М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005. – 344 с.
20. Сочнева Е. Государственное управление социальной сферой // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - № 10. – С. 28-32.

ПРИОРИТЕТЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРСПЕКТИВЕ

20.1. Направления дальнейшего развития менеджмента

В последнее время активно обсуждаются будущие тенденции в развитии менеджмента. Одно из направлений его развития связывается с обеспечением повышенных темпов роста производительности умственного труда по сравнению с физическим. Питер Ф. Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» отмечает: «Повышение производительности интеллектуального труда – самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. Ни при каких иных условиях развитые страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни» [1; 209-210].

Второе направление связано с радикальным изменением отношения к применению ресурса «информация» на базе использования системного подхода и нормативной модели как базовой информации для создания благосостояния предприятия. Так, по мнению А.В. Кострова, «информация играет в обществе все более важную роль. Ее ставят в один ряд с фундаментальными понятиями мироздания: веществом и энергией? Упорядоченную, доступную и активно используемую информацию оценивают как ресурс наряду с финансовыми, интеллектуальными, энергетическими и материальными ресурсами. Эффективное управление информационными ресурсами становится специфической проблемой менеджмента» [2; 5].

Третье направление связано с переходом от различных вариантов кибернетического подхода в управлении предприятием (детерминированного) к синергетическому и самореферентному. Эти подходы пока еще слабо применяются в менеджменте.

В учебном пособии [3; 42] предложена кибернетическая модель инновационного процесса, которая представляется в виде системы

(круга). Она включает этапы инновационного цикла и взаимосвязи между ними (рис.1).

Модель идеально замкнутого инновационного круга показывает возможность создания автоматического, являющегося самоцелью, неконтролируемого технократического развития, которое даже может не совпадать с целями общественного развития. Для определения нового инновационного направления или для изменения концепции инновационного развития и установившейся практики необходимо внешнее, по отношению к инновационному кругу, централизованное вмешательство или установленная центром ориентация (особенно если регулирующее воздействие центра через рынок не проявляется или проявляется к недостаточной степени).

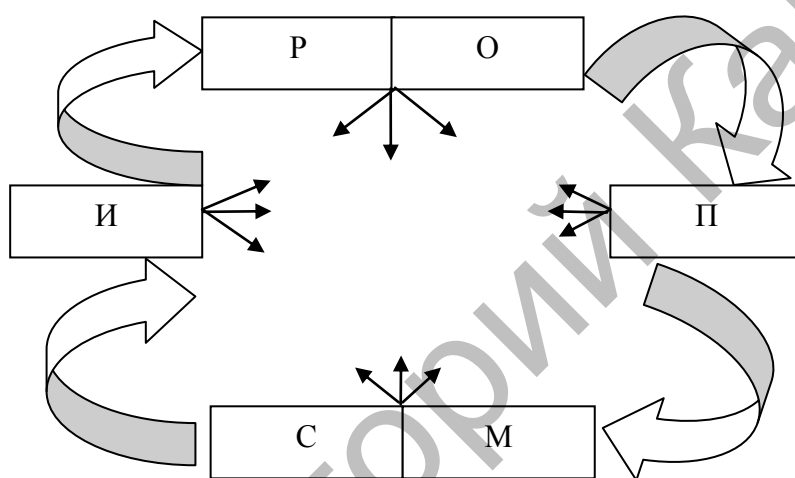


Рисунок 1 – Замкнутая инновационная система (инновационный круг):

И – результат исследований; Р – разработка; О – опытное производство; П – производство; М – маркетинг; С – сбыт.

(Примечание – данные работы [3; 42])

Кибернетическая модель инновационного процесса основана на том, что знания, создаваемые на любых стадиях, считаются товаром, т.е. объектами интеллектуальной собственности, что позволяет при их реализации не только компенсировать затраты на их производство, но и обеспечить дальнейшее развитие.

Последующие направления основаны на использовании в менеджменте управления знаниями (когнитизации, когнитивизации), а также методов и средств искусственного интеллекта и интеллектуального капитала (интеллектуализации),

формулировании коллективной мудрости управления предприятием. В коллективной монографии [4; 446] утверждается, что «организация использования интеллектуальных ресурсов относится к разряду наиболее сложных задач современного менеджмента, решение которых требует формирования новых подходов к управлению, способствующих созданию, распространению и продуктивному применению знаний. Управление знаниями выступает уже не только как новый раздел науки управления, но и как новая его реальная функция, новый вид управленческой деятельности».

Нами сделана попытка рассмотреть возможные в рамках системного подхода перспективные варианты дальнейшего развития менеджмента.

20.2. Системный подход к менеджменту

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х годов XX столетия явилось важным вкладом школы науки управления.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации (предприятия) являются системами. Существует два основных типа систем: закрытые (имеют жесткие фиксированные границы, их действия независимы от среды, окружающей систему) и открытые (характеризуются взаимодействием с внешней средой). Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы – это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие предприятия [5; 25].

Системный подход применяется как способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение [6; 140].

Так, системный подход к анализу проблемной ситуации позволяет выявить факторы и причины, приведшие к появлению проблемы в целом и ее составных частей. Он особенно важен при

возникновении новых проблемных ситуаций, с которыми организация прежде не сталкивалась.

20.3. Кибернетическая реализация системного подхода

Кибернетическая реализация системного подхода означает, что исследуемый объект рассматривается как кибернетическая и, следовательно, управляемая система (табл. 1). Система считается управляемой, если ее можно перевести из одного устойчивого состояния в другое внешним воздействием за фиксированное время при имеющихся ограниченных ресурсах. Синергетический подход означает, что объект рассматривается как саморазвивающаяся синергетическая система (табл. 1).

Что касается самореферентной и автопоэтической (автопоэзийной) реализаций системного подхода, то их основное отличие видно из табл. 1. Согласно разработчикам этих подходов У. Матуране и Ф. Вареле, самореферентные системы – это самоосознающие себя системы (как, например, социальные, образовательные с точки зрения образовательных технологий), а автопоэтические – автономные, операционно замкнутые, не имеющие специальных входов, в этом смысле не зависящие от окружающей среды. По мнению немецкого социолога науки Рудольфа Штихвея [7-8], термин «автопоэзис» понимается как более строгая формулировка автономности, включающая в себя следующие четыре свойства: операционная замкнутость; самоопределение (selbtspezifikation) элементов системы через саму систему; сеть процессов производства элементов; автономия и демаркация границы системы.

Автопоэтические системы устроены таким образом, что из своих элементов они создают все составляющие эти системы компоненты, процессы, структуры, элементы. Иными словами, автопоэтическая система определяется как сеть взаимосвязанных процессов производства компонент, образующих эту систему [9; 8].

Подходы в менеджменте

Кибернетический подход	Синергетический подход	Самореферентный подход	Автопоэтический (автопоэзийный) подход
1	2	3	4
<p>Назначение менеджмента - целевое управление состоянием объекта, разработка методов и алгоритмов, позволяющих обеспечить управление функционированием объекта заранее заданным образом, когда целью эволюции объекта является достижение состояния согласно цели управления</p>	<p>Назначение менеджмента - обеспечение причинной спонтанной самоорганизации и объекта, разработка методов и алгоритмов изменения условий для активизации или ослабления влияния системных факторов (параметров) и/или обратных связей при самоорганизации СС, когда целью эволюции системы является достижение ближайшего аттрактора</p>	<p>Назначение менеджмента - обеспечение учёта и оказание помощи в самосознании объектом себя как субъекта управления, согласования интересов внешних целей и внутренних целей эволюции, мотивации объекта - субъекта «управления» в достижении согласованной цели</p>	<p>Назначение менеджмента - выявление «точек роста», организация стимулирования элементов объекта, желающих и могущих стать «центрами развития», «точками роста», «кристаллизации инноваций», использования передовых достижений и т. п., в развитии объекта согласно итерационно формируемой цели эволюции</p>
<p>Объект должен быть управляемым в рассматриваемых условиях</p>	<p>Главное - наличие в объекте и ставка на естественные механизмы и факторы его саморазвития</p>	<p>Главное - выявление и учёт совмещения в объекте субъективных функций, активности объекта,</p>	<p>Главное - выявление и активизация автономных, операционно замкнутых, самосотворяющихся,</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
		осознание им себя и своей роли в саморазвитии и/или управлении	самовоспроизводящихся элементов объекта, работающих на него как целое
Определяющую активную роль в управлении (принятии решений) играет субъект управления (элемент, орган, лицо, «принимающее решение»)	Субъект управления играет пассивную вспомогательную роль консультанта или инициатора изменения состояния среды, активны собственные механизмы саморазвития	Объект сам является активным субъектом или сосубъектом «управления» своим функционированием, развитием или саморазвитием, поведением	Главное внимание и ресурсы передаются «центрам развития», самосотворяющимся, самовоспроизводящимся активным элементам объекта, выступающим субъектами эволюции при относительно пассивной «законодательной» роли всего объекта
Процесс управления является целевым, принудительным, порождаемым специальным внешним воздействием, направленным на достижение объектом заранее определённых внешних целей (его состояний, параметров)	Актуальны не цели, а пути развития системы; важны синергетические процессы - естественные процессы достижения объектом новых состояний без целенаправленного внешнего воздействия	Важно активное участие объекта в процессе его жизни, развития, поиска ценностей, целей, выделения и использовании главных для этого сигналов и ресурсов из среды, превращения её как бы в свой «элемент»	Объект не имеет заранее «целей» и «ценностей», эволюционно формирует их для целого (всего объекта) исходя из гетерархического участия своих автопоэтических элементов. От управления акцент смещается на автономность элементов и их участие в формировании целого

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Выделение, организация и применение механизмов, отрицательной (наказания) и положительной (мотивации) обратной связи для достижения целей	Выявление пространства потенциально возможных, качественно отличных устойчивых состояний объекта, создание внешних условий для перехода объекта в другие состояния; учёт открытости, неравновесности, спонтанности поведения элементов и объекта в целом, их динамичности, самоорганизуемости	Выявление пространства желаемых (приемлемых) для объект-субъекта его устойчивых состояний и использование собственных возможностей среды для перехода в эти состояния	Выявление автопоэтических элементов (подсистем) объекта, его «точек роста», выявление и активизация (поддержка) связей этих элементов с другими для рождения (самовоспроизводства) других элементов - «центров развития» и превращения их всех вместе в целостное, цельное целое
Поиск субъектом управления оптимальных с точки зрения цели управления правил функционирования структур и значений их параметров	В процессе самоорганизации объект сам переходит в новые устойчивые состояния, вещественно-энергетически более предпочтительные в данных условиях. Субъект лишь создаёт условия для ускорения «безболезненности» таких переходов	Объект сам как субъект или сосубъект «управления», развития определяет желаемые в данных условиях состояния, динамику и механизмы, ресурсы для перехода в новые состояния	Эволюционная корректировка и расширение, выращивание «наилучших» в данных условиях для объекта качеств, свойств, особенностей строения и функционирования «центров роста», перенос их для других элементов объекта и его как целого
Примечание – данные работы [9; 6-7]			

Нужно отметить, что в табл. 1 не представлены очевидные комбинированные подходы, основанные на сочетании двух или более подходов, отраженных в таблице. Так, например, в последнее время серьезно прорабатывается комбинированный кибернетико-синергетический подход. Его отличие в том, что вместо целевого управления состояниями объекта (кибернетический подход) или обеспечения причинного способа спонтанной самоорганизации объекта (синергетический подход) осуществляется целевой (направленный) способ самоорганизации объекта путем целевого воздействия на процессы самоорганизации уменьшением избыточных степеней свободы объекта, формирования желаемых аттракторов (будущих состояний) усилением или ослаблением соответствующих обратных связей в объекте и обеспечения ее самодостраивания, самодоводки до желаемого состояния. Целью эволюции объекта здесь является достижение системой желаемого («запланированного») аттрактора с последующей самодоводкой объекта до нужного состояния.

20.4. Прогнозирование развития менеджмента

В известном учебнике «Теория менеджмента» [10; 454-455] на основе исследования основных подходов и приоритетов прошедшего периода сделано достоверное прогнозирование основных направлений и особенностей развития теории менеджмента в России и других странах СНГ (в том числе и в Казахстане) (табл.2).

Таблица 2

Приоритеты и тенденции развития менеджмента

Период	Приоритеты	Основные тенденции	Результаты
1906-1917 гг.	Развитие систем администрирования деятельности государственных органов и частных организаций	Трансформация принципов и методов администрирования деятельности государственного аппарата, систем руководства и управления организацией сферы предпринимательства	Децентрализация системы руководства, контроля исполнения и ответственности аппарата управления организациями

1	2	3	4
1918-1940 гг.	Разработка и внедрение основ научного подхода к организации труда, руководства и управления	Детализация, реструктуризация и детерминирование функций персонала управления в соответствии с принципами рациональной организации	Методики научной организации труда, рационализации и администрирования, новые подходы к управлению
1941-1954 гг.	Глобальное подчинение ресурсов всех организаций целям сохранения государственности	Абсолютная централизация, регламентация, постоянный и повсеместный контроль, жесткая персональная ответственность руководителя за результаты работы	Система обеспечения безусловного достижения целей и строгого соблюдения свода требований на всех уровнях
1955-1985 гг.	Унификация форм, средств и методов функционирования организаций, и систем руководства и управления	Иерархическая, многоуровневая организация функционирования систем и процессов управления на основе последовательно централизованной системы взаимодействия	Объединение и стандартизация процессов и систем администрирования в общегосударственной программе
1986-1999 гг.	Инновационные законодательные изменения, организационные инициативы и эксперименты	Ограничение внешних и объединение внутренних полномочий организаций, подразделений и исполнителей на	Децентрализация и либерализация процессов и систем административного управления организациями

1	2	3	4
		основе либерализации функционирования	
2000-2009 гг.	Административная реформа, развитие законодательно-нормативного обеспечения организации	Сопровождение исполнения решений и функционирования аппарата путем регламентации распределения ответственности, контроля и стимулирования действий	Стабилизация и приведение систем руководства и управления к требованиям менеджмента
2010-2020 гг.	Стабильное развитие, ориентированное на решение социальных проблем общества	Смена парадигмы взаимодействия власти, бизнеса и общества. Ориентация на общечеловеческие ценности и философию их использования в менеджменте	Сохранение национальной экономики, народа и создание нормальных условий для его жизнедеятельности

Выделенные в табл. 2 приоритеты, тенденции и результаты основных этапов развития форм и методов руководства организациями (предприятиями) в странах СНГ за последние 100 лет обнажают следующие важные тенденции, во многом определяющие и предстоящие перспективы [10; 456-458]:

1. Предметный анализ соотношения приоритетов, тенденций, ресурсов и результатов по выделенным табл. 2 этапам указывает на неоднократные на протяжении достаточно короткого исторического периода смены отношения к приоритетам развития менеджмента. Такая непоследовательность существенно усложняет как концептуальные разработки, так и прогностические оценки перспектив развития менеджмента в странах СНГ.

2. Развитие теории менеджмента, в широком понимании ее состава и содержания, оказывает существенное влияние не только на управление организацией в целом, но и на осуществление

руководства производственными и управленческими подразделениями ее нижних уровней. Причем, если для топ-менеджмента вся палитра разработок теории определяет штатный инструмент воздействия, то для руководителей нижних уровней освоение и применение ресурсов теории определяются полномочиями, устанавливаемыми или делегируемыми в соответствии с решаемыми задачами. Этим обуславливается не только значение развития теории для тех или иных уровней менеджмента, но и востребованность ее разработок представителями всех уровней профессионального сообщества.

3. В будущем важнейшей особенностью развития теории менеджмента должно стать построение определенной конфигурации взаимосвязей между ее отдельными составляющими. Именно эти связи во многом определяют состав, содержание, целесообразность и эффективность применения ее разработок в тех или иных процессах и системах конкретной организации. Более того, содержание и, соответственно, использование ряда из этих связей еще далеко не полностью определено, что обуславливает необходимость дальнейшего исследования их влияния на эффективность менеджмента. Такая модель становится конструктивной основой для дальнейшего раскрытия, специализации и применения разработок теории с самыми разнообразными целями, в самых различных менеджмент-процессах.

4. Развиваясь и адаптируясь, теория должна обеспечивать сохранение единого организационного механизма проведения, отражения и восприятия исследований и воздействий менеджмента. Совершенствование, адаптация и использование разработок теории менеджмента, в конечном счете, и обуславливают единство восприятия и понимания руководства организацией, ее формирования, функционирования и развития, применения средств его научного исследования, всестороннего отражения и конструктивного воздействия.

5. Действие закона перехода количества в качество обуславливает развитие теории, характер которой достаточно противоречив и уже поэтому требует серьезного анализа, специальной оценки и адекватного применения. В реальном взаимодействии процессов хаотического, смешанного и целенаправленного развития менеджмента складываются определенные формации как проявления и результат объединения различных школ, взглядов, разработок. В этой

связи действительно научное представление потенциала развития теории менеджмента должно обеспечиваться постоянным исследованием крупных, значимых организаций в политической, социально-экономической, хозяйственной и ряде других сфер профессиональной деятельности руководителей.

Список литературы

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 272 с.
2. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
3. Бовин А.А., Чередников Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 415 с.
4. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под редакцией Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
5. Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 192 с.
6. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
7. Stichweh R. Zur Entsehung des modern Systems wissenschaftlicher Disziplinen. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984.
8. Stichweh R. Wissenschaft, Universitat, Professionen: Soziologische Alalysen. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994.
9. Губарев В.В. Перспективные подходы в менеджменте // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №3. – С. 3-16.
10. Теория менеджмента: Учебник. Стандарт 3-го поколения / Под редакцией А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.

НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА, СОСТАВИВШИЕ ОСНОВУ НАСТОЯЩЕЙ МОНОГРАФИИ

1. Каренов Р.С. Теоретические и практические аспекты менеджмента затрат (управления затратами) на предприятии // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - № 3 (71). – С. 4 – 17 (0,9 п. л.).

2. Каренов Р.С. Рекламный менеджмент (управление рекламой) как всеобъемлющий фактор эффективности рекламы на современном этапе ее развития // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - № 3 (71). – С. 70 – 83 (0,9 п. л.).

3. Каренов Р.С. Эвристический менеджмент – особый тип менеджмента, обеспечивающий разработку нестандартных (стратегических) управленческих решений // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2013. – № 3 (71). – С. 9 – 18 (0,6 п. л.).

4. Каренов Р.С. Технологический менеджмент как вид стратегического управления технологическим развитием // Развитие науки, образования и культуры независимого Казахстана в условиях глобальных вызовов современности: Труды Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Южно-Казахстанского государственного университета им. М. Ауэзова. Том 8 / Шымкент, ЮКГУ им. М. Ауэзова, 25-26 октября 2013 года. – Шымкент: ЮКГУ им. М. Ауэзова, 2013, С. 53-57 (0,3 п. л.).

5. Каренов Р.С. Приоритеты и тенденции развития менеджмента в перспективе // «Казахстан-2050»: региональные возможности реализации Стратегии индустриально-инновационного развития»: Международная научно-практическая конференция. Том 1 / Туркестан, МКТУ им. Х.А. Ясави, 15-16 ноября 2013 года. – Туркестан: Қ. А. Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, 2013, С. 6-14 (0,6 п. л.).

6. Каренов Р. С. Содержание и главная идея программно-целевого менеджмента // «Казахстан-2050»: региональные возможности реализации Стратегии индустриально-инновационного развития»: Международная научно-практическая конференция. Том 3 / Туркестан, МКТУ им. Х.А. Ясави, 15-16 ноября 2013 года. – Туркестан: Қ.А. Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, 2013, С. 286-295 (0,6 п. л.).

7. Каренов Р.С. Особенности и обязанности менеджмента материально-технического обеспечения компаний (проектов) // Проблемы права и экономики: Международный научный журнал. – 2013. – Выпуск 5, № 3. – С. 15-19 (0,35 п. л.).

8. Каренов Р.С. Управление конкурентоспособностью предприятия для менеджмента – центральная задача как в тактическом, так и в стратегическом плане // Алдамжаровские чтения – 2013: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 15-летию Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар / Костанай, КСТУ, 4-5 декабря 2013 года. – Костанай: Академик З. Алдамжар атындағы ҚЭТУ, 2013, С. 16-29 (0,9 п. л.).

9. Каренов Р.С. Сущность и процедурные элементы целевого менеджмента (системы управления по целям или «МВО») // Алдамжаровские чтения – 2013: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 15-летию Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар / Костанай, КСТУ, 4-5 декабря 2013 года. – Костанай: Академик З. Алдамжар атындағы ҚЭТУ, 2013, С. 121-130 (0,65 п. л.).

10. Каренов Р.С. Педагогический менеджмент: теория и технология эффективного управления образовательным процессом в Казахстане // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2013. – № 4 (72). – С. 4-13 (0,65 п.л.).

11. Каренов Р.С. Трансформация содержания понятия «менеджмент» применительно к внешнеэкономической деятельности предприятия (фирмы, компании) // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. – № 4 (72). – С. 4-14 (0,75 п.л.).

12. Каренов Р.С. Организационный менеджмент – направление теории и практики менеджмента, оперирующее на приоритет общеорганизационных принципов и решения оргпроблем // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. – № 4 (72). – С. 83-94 (0,8 п.л.).

13. Каренов Р.С. Значение, цель и задачи налогового менеджмента как важной составляющей современного менеджмента // Проблемы права и экономики: Международный научный журнал. – 2013. – Выпуск 5, № 4. – С. 30-35 (0,55 п.л.).

14. Каренов Р.С. Рассмотрение менеджмента в виде управления внутренними процессами (интраменеджмент) и внешними процессами (инфраменеджмент) // Проблемы права и экономики: Международный научный журнал. – 2013. – Выпуск 5, № 4. – С. 35-41 (0,6 п.л.).

15. Каренов Р.С. Теоретические и практические принципы, реализуемые менеджером в области персонального менеджмента применительно к условиям своей жизнедеятельности // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2014. – № 1 (73). – С. 14-27 (0,9 п.л.).

16. Каренов Р.С. Коммуникационный менеджмент – деятельность по изучению коммуникационных проблем предприятия и коммуникационному обеспечению его функционирования // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2014. – № 1 (73). – С. 40-52 (0,85 п.л.).

17. Каренов Р.С. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении негативных последствий профессиональных стрессов // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2014. - № 1 (73). – С. 101-111 (0,65 п.л.).

18. Каренов Р.С. Психология менеджмента – направление науки по изучению психологических особенностей управленческой деятельности и закономерностей работы менеджера // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2014. – № 1 (73). – С. 4-19 (1 п.л.).

19. Каренов Р.С. Сравнительный менеджмент- метод сопоставления менеджментов разных стран // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2014. – № 1 (73). – С. 74-88 (0,95 п.л.).

20. Каренов Р.С. Эффективность сочетания интра- и инфраменеджмента. Сущность интра- и инфраменеджмента // Индустриально-инновационное и конкурентное развитие экономики РК в ходе реализации Стратегии «Казахстан-2050»: Сборник материалов Международной научно-практической конференции / Астана, МОН РК, Комитет науки РКП «Институт экономики» Центр социально-экономических исследований – филиал в г. Астана; АО «Казахский университет технологии и бизнеса», 11 апреля 2014 года. – Астана: «Институт экономики» Центр социально-экономических исследований – филиал в г. Астана; АО «Казахский университет технологии и бизнеса», 2014. – С. 86-91 (0,4 п.л.).

21. Каренов Р.С. Налоговый менеджмент – один из самых действенных инструментов современного менеджмента // Индустриально-инновационное и конкурентное развитие экономики РК в ходе реализации Стратегии «Казахстан-2050»: Сборник материалов Международной научно-практической конференции / Астана, МОН РК, Комитет науки РКП «Институт экономики» Центр социально-экономических исследований – филиал в г. Астана; АО «Казахский университет технологии и бизнеса», 11 апреля 2014 года. – Астана: «Институт экономики» Центр социально-экономических исследований – филиал в г. Астана; АО «Казахский университет технологии и бизнеса», 2014. – С. 92-97 (0,4 п.л.).

22. Каренов Р.С. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей // Стратегия «Казахстан-2050» и проблемы конкурентоспособности национальных экономик стран СНГ // Материалы VI (шестой) Международной научной конференции / Актобе, Актюбинский региональный государственный университет имени К. Жубанова, 28-29 марта 2014 года. – Актобе: Издательский центр Актюбинского регионального государственного университета имени К. Жубанова, 2014. – С. 425-428 (0,3 п.л.).

Репозиторий КАРГУ

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗАТРАТ (УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ) НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
Глава 2. РЕКЛАМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ) КАК ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ЕЕ РАЗВИТИЯ.....	31
Глава 3. ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСОБЫЙ ТИП МЕНЕДЖМЕНТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ РАЗРАБОТКУ НЕСТАНДАРТНЫХ (СТРАТЕГИЧЕСКИХ) УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	56
Глава 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ.....	72
Глава 5. СОДЕРЖАНИЕ И ГЛАВНАЯ ИДЕЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	82
Глава 6. ТРАНСФОРМАЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ» ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ, КОМПАНИИ).....	95
Глава 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НАПРАВЛЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА, ОПИРАЮЩЕГОСЯ НА ПРИОРИТЕТ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРИНЦИПОВ И РЕШЕНИЯ ОРГПРОБЛЕМ.....	116
Глава 8. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В КАЗАХСТАНЕ.....	138
Глава 9. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ МЕНЕДЖЕРОМ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИМЕНИТЕЛЬНО К УСЛОВИЯМ СВОЕЙ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	156
Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА – ЦЕНТРАЛЬНАЯ ЗАДАЧА КАК В ТАКТИЧЕСКОМ, ТАК И В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНЕ.....	180
Глава 11. СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕДУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА (СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ ИЛИ «МВО»).....	199

Глава 12.	ОСОБЕННОСТИ И ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПАНИЙ (ПРОЕКТОВ).....	211
Глава 13.	ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА – НАПРАВЛЕНИЕ НАУКИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА.....	218
Глава 14.	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЧАСТЬ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА, ИЗУЧАЮЩАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ КУЛЬТУР В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	247
Глава 15.	КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ИЗУЧЕНИЮ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОММУНИКАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	276
Глава 16.	СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕОДОЛЕНИИ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТРЕССОВ.....	299
Глава 17.	РАССМОТРЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ВИДЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ ПРОЦЕССАМИ (ИНТРАМЕНЕДЖМЕНТ) И ВНЕШНИМИ ПРОЦЕССАМИ (ИНФРАМЕНЕДЖМЕНТ).....	316
Глава 18.	ЗНАЧЕНИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ВАЖНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	327
Глава 19.	СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	338
Глава 20.	ПРИОРИТЕТЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРСПЕКТИВЕ.....	359
	НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА, СОСТАВИВШИЕ ОСНОВУ НАСТОЯЩЕЙ МОНОГРАФИИ.....	371

КАРЕНОВ
Рашит Саттарович

доктор экономических наук, академик, заведующий кафедрой Менеджмента Карагандинского государственного университета имени академика Е.А. Букетова, Почетный работник образования РК, Заслуженный работник КарГУ им. академика Е.А. Букетова, Почетный профессор Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар, дважды обладатель Государственной научной стипендии Правительства РК ученым и специалистам, внесшим выдающийся вклад в развитие науки и техники (в 1997 и 2013 годах)

ПРИОРИТЕТЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРСПЕКТИВЕ

(Книга третья)

Монография

Рекомендована к опубликованию: решением Ученого Совета Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар; решением Совета экономического факультета Карагандинского государственного университета имени академика Е.А. Букетова

Отпечатана с авторского оригинала

Подписано в печать 12.05.2014 г. Формат 60*84 1/16
Бумага ксероксная. Объем 23,5 печ.л. Тираж 100 экз.
Заказ №564

Издательско-полиграфический центр
Казахстанско-Российского университета
г. Караганда, ул. Лободы, 40