

В.Б. ОРЛОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

(КУРС ЛЕКЦИЙ)

II ЧАСТЬ



ЮГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Юридический факультет
Кафедра менеджмента

В.Б. Орлов

МЕНЕДЖМЕНТ
(Курс лекций)
ЧАСТЬ II

Учебное пособие

Ханты-Мансийск
2009

УДК 651 (078.5)
ББК 65.290-2-03я73
О753

Рецензенты:

В.М. Каточков, докт. экон. наук, проф. Южно-Уральского государственного университета;

А.Н. Попов, докт. экон. наук, проф. Уральского государственного университета физической культуры.

Орлов В.Б.

О753 Менеджмент (Курс лекций): В 2-х ч. Часть II: Учебное пособие. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2009. – 244 с.

Вторая часть учебного пособия содержит материалы лекций, проливающих свет на экономические аспекты управления предпринимательской деятельностью, инновационными процессами. В лекциях получили освещение темы, касающиеся личностных качеств менеджера, лидерства, коммуникационного процесса, корпоративной культуры, этики и этикета в деятельности менеджера. Автор оперирует устоявшимися в последние годы терминами, в том числе из социологии, психологии, этики и этикета делового общения, информатики и других наук. Страницы пособия вобрали в себя и авторские теоретические находки. Оригинальная интерпретация целого ряда понятий дает представление о логике авторской мыследеятельности в области управления.

Пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, аспирантов, изучающих менеджмент, преподавателей дисциплин экономического профиля.

УДК 651 (078.5)
ББК 65.290-2-03я73

Орлов В.Б., 2009
Югорский государственный университет, 2009

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Лекция 15. Инновационная деятельность в менеджменте и предпринимательстве

15.1. Нововведения как объект инновационного менеджмента.....	6
15.2. Классификация инноваций.....	8
15.3. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта.....	9
15.4. Способы преодоления сопротивления инновациям.....	13
15.5. Эффективность инновационного проекта.....	14
15.6. Определение рисков инновационного процесса.....	16
15.7. Методы уменьшения рисков инновационной деятельности.....	20
15.8. Сущность инновационности в предпринимательстве.....	21

Лекция 16. Риски в менеджменте и предпринимательстве

16.1. Сущность и классификация рисков.....	38
16.2. Методы оценки рисков.....	41
16.3. Управление рисками.....	44

Лекция 17. Анализ и оценка предпринимательской деятельности

17.1. Предмет экономического анализа.....	47
17.2. Методы, способы и приемы экономического анализа.....	48
17.3. Методы, способы и приемы экономического анализа.....	50
17.4. Анализ розничного товарооборота.....	54
17.5. Современные представления о сущности экономической эффективности коммерческой деятельности.....	57
17.6. Общие и специфические показатели оценки коммерческой деятельности.....	61

Лекция 18. Финансовое и материально-техническое обеспечение предпринимательской деятельности

18.1. Материально-техническая база торгового предприятия.....	68
18.2. Источники финансирования.....	69
18.3. Оценка эффективности привлечения кредитных ресурсов.....	71

Лекция 19. Управление качеством в предпринимательстве

19.1. Качество: характеристика понятия.....	74
---	----

19.2. Требования к качеству.....	75
19.3. Алгоритм улучшения качества.....	76
19.4. Разработка политики в области качества.....	79
19.5. Качество документации о товаре как фактор завоевания рынка	82

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА. ЛИДЕРСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция 20. Менеджер: личностные качества

20.1. Теория черт личности и «Я»- концепция о личностных качествах менеджера.....	86
20.2. Структура «Я»- концепции.....	86

Лекция 21. Лидерство

21.1. Общая характеристика лидерства.....	94
21.2. Подходы к лидерству.....	94
21.3. Концепции лидерского поведения.....	97
21.4. Типы лидеров.....	98
21.5. Требования к менеджеру как лидеру.....	105
21.6. Современные модели лидерства.....	103

Лекция 22. Руководитель как лидер и носитель власти

22.1. Руководство: власть и личное влияние.....	108
22.2. Соотношение понятий «управление», «руководство», «лидерство» в свете последующего рассмотрения классификаций стилей деятельности менеджера.....	111
22.3. Классификации стилей управления. Основные подходы к классификации стилей лидерства.	112
22.4. Авторский подход к классификации стилей управления.....	123
22.5. Сравнение эффективности стилей руководства.....	124

КОММУНИКАЦИИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. РЕКЛАМА

Лекция 23. Коммуникационный процесс

23.1. Сущность коммуникации и ее этапы.....	126
23.2. Коммуникационная сеть организации.....	128
23.3. Межуровневые коммуникации в организации.....	129
23.4. Типы коммуникационных сетей.....	130
23.5. Коммуникационные роли.....	133

23.6. Коммуникационные стили.....	136
23.7. Невербальные коммуникации в менеджменте.....	137
23.8. Техника общения.....	147
Лекция 24. Стратегическое использование информационных технологий	
24.1. Информация – основа развития общества.....	150
24.2. Источники информации.....	153
24.3. Требования к информации.....	155
24.4. Технология информационной деятельности.....	156
24.5. Улучшение компьютерной сети предприятия.....	160
24.6. Использование Интернет-технологий.....	161
24.7. Формирование комплексной информационной системы и пути ее совершенствования.....	162
24.8. Перспективные информационные технологии	172
Лекция 25. Реклама и менеджмент	
25.1. Сущность рекламы.....	176
25.2. Классификации рекламы.....	179
25.3. Рекламная деятельность.....	180
25.4. Рекламный менеджмент.....	184
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА. ИМИДЖ, ЭТИКА	
Лекция 26. Корпоративная культура	
26.1. Сущность корпоративной культуры.....	189
26.2. Пути формирования и передачи корпоративной культуры.....	195
Лекция 27. Имидж организации	
27.1. Определение имиджа организации.....	200
27.2. Факторы, влияющие на формирование имиджа организации.....	201
27.3. Пути формирования имиджа организации.....	203
27.4. Механизм функционирования имиджа организации.....	209
Лекция 28. Этика и этикет в деятельности менеджера	
28.1. Краткий экскурс в историю этики и этикета	211
28.2. Этические нормы в деятельности организаций.....	214
28.3. Этика и культура в системе стратегического управления.....	217
28.4. Социальная ответственность бизнеса.....	228

Рекомендуемая литература.....	230
--------------------------------------	------------

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Лекция 15. Инновационная деятельность в менеджменте и предпринимательстве

План:

- 15.1. Нововведения как объект инновационного менеджмента
- 15.2. Классификации инноваций
- 15.3. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта
- 15.4. Способы преодоления сопротивления инновациям
- 15.5. Эффективность инновационного проекта
- 15.6. Определение рисков инновационного процесса
- 15.7. Методы уменьшения рисков инновационной деятельности
- 15.8. Сущность инновационности в предпринимательстве

15.1. Нововведения как объект инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент, представляющий собой одно из направлений стратегического управления, является сравнительно новым понятием для научной общественности и предпринимательских кругов России. В настоящее время Россия переживает бум новаторства. В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования.

В специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия управление научно-техническим прогрессом, внедрение достижений науки и техники в производство и т.п., что характерно для централизованно управляемой экономики. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юридическую и экономическую самостоятельность, практика внедрения ассоциируется с административными методами управления экономикой, с тоталитарным режимом. Это обстоятельство и обусловило дополнительную привлекательность терминам «инновирование», «инноватика», «инновация», так как они отражают самостоятельную деятельность, связанную с риском, расчетом на прибыль, удовлетворением потребностей населения в товарах и услугах. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности. Инновации, следовательно, ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность.

Принято считать, что понятие “нововведение” является русским вариантом английского слова *innovation*. Буквальный перевод с английского означает “введение новаций” или в нашем понимании этого слова “введение новшеств”. Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание

“нововведение” в буквальном смысле “введение нового” означает процесс использования новшества.

Таким образом, с момента принятия к распространению новшества оно приобретает новое качество – становится нововведением (инновацией). Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется *инновационным лагом*.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятия новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).

Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т.п.). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновацию) также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. Основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности.

Под *инновациями* в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Понятие "инновация" применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть *жизненным циклом инновации*. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как *инновационный процесс*.

Основным товаром рынка новшеств (новаций) является научный и научно-технический результат – продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами.

В мировой практике принято различать научную (научно-исследовательскую), научно-техническую деятельность, а также экспериментальные (опытно-конструкторские) разработки. Научная (научно-

исследовательская) деятельность направлена на получение, распространение и применение новых знаний.

Рынок новшеств формируют научные организации, вузы, временные научные коллективы, объединения научных работников, научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций, самостоятельные лаборатории и отделы, отечественные и зарубежные новаторы.

Рынок чистой конкуренции нововведений называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен. Использование понятия “чистой” конкуренции позволяет нам уйти от рассмотрения вопросов ценовой, неценовой, недобросовестной и других видов состязания и борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники ресурсов и результаты научной и научно-технической деятельности.

15.2. Классификации инноваций

Важным этапом анализа инноваций является их классификация по ряду основополагающих признаков.

По *причинам возникновения инновации* можно разделить на реактивные и стратегические. Реактивные – это инновации, обеспечивающие выживание фирмы или малого предприятия, как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, чтобы быть в состоянии вести борьбу на рынке. Стратегические инновации – это нововведения, внедрение которых носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе.

По *предмету и сфере приложения инноваций* они делятся на: продуктовые (новые продукты, услуги); рыночные (инновации, открывающие новые сферы применений продукта; позволяющие реализовать услугу на новых рынках); инновации – процессы (технологии, организация производства и управленческие процессы).

По *характеру удовлетворяемых потребностей* инновации могут быть ориентированы на существующие потребности или на формирование новых.

Согласно *типологии конкурентной стратегии*, инновационные предприятия относятся к коммутантам, пациентам и эксплерентам.

- Коммутанты. Малые предприятия этой группы, как правило, специализируются на изготовлении отдельных узлов и деталей, иногда осуществляют промежуточную сборку. Эти предприятия очень тесно взаимодействуют с крупными предприятиями через систему кооперационных связей, систему субподряда. С помощью этих предприятий крупное производство освобождается от невыгодного ему вспомогательного неэффективного производства. Малые предприятия этой группы находятся в сильной зависимости от крупных предприятий и ведут жесткую конкурентную борьбу между собой.

- Пациенты. Предприятия этой группы специализируются на выпуске конечной (готовой) продукции, ориентированной в основном на локальные рынки сбыта с ограниченным спросом, на местные источники сырья и материалов. Это производство продуктов, одежды, обуви, мелкие строительные работы. Они достаточно независимы от крупных предприятий, иногда могут составить и сырьевую конкуренцию крупному предприятию благодаря высокому качеству выпускаемого продукта.

- Эксплеренты. Предприятия этой группы – так называемые рискованные фирмы или инновационные предприятия, занимаются в основном научными, конструкторскими разработками, коммерческим освоением технических открытий, производством опытных партий товаров.

Типы инноваций дифференцируются *по отраслевому признаку*: в топливной, полиграфической промышленности и металлургии преобладают технологические инновации; а в остальных отраслях – продуктовые, на которые приходится почти две трети всех затрат. Они являются и более наукоемкими – при их осуществлении на НИОКР расходуется треть всех инвестируемых средств.

Типизация инноваций по рассмотренным выше признакам позволяет:

- осуществлять "привязку" к типу инноваций того или иного типа стратегии;

- создавать экономические механизмы и организационные формы управления в зависимости от типа инноваций (организационно-экономический механизм является подсистемой инновационной стратегии);

- определять положение, формы реализации и продвижения продукта, которые также будут неодинаковы в зависимости от различных типов инноваций.

Более 70% предприятий осуществляют инновации в целях расширения ассортимента продукции, чтобы заполучить сегмент рынка. Снижение издержек производства – цель почти половины от общего количества инновационных предприятий.

15.3. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта

Разработка инновационного проекта – длительный, дорогостоящий и очень рискованный процесс. Каждый проект независимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда проекта еще нет, до состояния, когда уже нет. Согласно сложившейся практике, состояния, через которые проходит проект, называют *фазами*. От первоначальной идеи до эксплуатации этот процесс может быть представлен в виде цикла, состоящего из следующих фаз: преинвестиционной и инвестиционной. Каждая фаза разработки и реализации инновационного проекта имеет свои цели и задачи (табл. 15.3.1).

Таблица 15.3.1

Содержание фаз жизненного цикла проекта

Преинвестиционная фаза проекта		Инвестиционная фаза проекта		
Преинвестиционные исследования и планирование проекта	Разработка документации и подготовка к реализации	Проведение торгов и заключение контрактов	Реализация проекта	Завершение проекта
1. Изучение прогнозов	Разработка плана проектно-исследовательских работ	Заключение контрактов	Разработка плана реализации проекта	Пусконаладочные работы
2. Анализ условий для воплощения первоначального замысла, разработка концепции проекта	Задание на разработку ТЭО и разработка ТЭО	Договор на поставку оборудования	Разработка графиков	Пуск объекта
3. Предпроектное обоснование инвестиций	Согласование, экспертиза и утверждение ТЭО	Договор на подрядные работы	Выполнение работ	Демобилизация ресурсов, анализ результатов
4. Выбор и согласование места размещения	Выдача задания на проектирование	Разработка планов	Мониторинг и контроль	Эксплуатация
5. Экологическое обоснование	Разработка, согласование плана и утверждение		Корректировка проекта	Ремонт и развитие производства
6. Экспертиза	Принятие окончательного решения об инвестировании		Оплата выполненных работ	Закрытие проекта, демонтаж оборудования
7. Предварительное инвестирование решения				

Создание и реализация инновационного проекта включает следующие этапы: формирование инновационного замысла (идеи); исследование

инновационных возможностей; технико-экономическое обоснование проекта; строительные-монтажные работы; эксплуатация объекта; мониторинг экономических показателей.

Рассмотрим первые три этапа как наиболее сложные при инновировании.

Под **этапом формирования инновационного замысла** (идеи) понимается задуманный план действий. На этом этапе, прежде всего, необходимо определить субъекты и объекты инвестиций, их формы и источники в зависимости от деловых намерений разработчика идеи.

Субъектом инвестиций являются коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования, использующие инвестиции.

К объектам инвестиций могут быть отнесены:

- строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения (основные фонды), предназначенные для производства новых продуктов и услуг;
- комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы). В этом случае под объектом инвестирования подразумевается программа — производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций.

В инновационном проекте используются следующие формы инвестиций:

- денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, ценные бумаги, например, акции или облигации, кредиты, займы, залоги и т.п.);
- земля;
- здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, то есть все то, что используется в производстве или обладает ликвидностью;
- имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом.

Основными источниками инвестиций являются:

- собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т.п.) и привлеченные средства;
- ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных организаций.
- различные формы заемных средств.

Этап исследования инновационных возможностей имеет целью подготовку предложений для потенциального инвестора. Если потребности в инвесторах нет, и все работы производятся за счет собственных

средств, тогда принимается решение о финансировании работ по подготовке ТЭО проекта. Этап предполагает:

- предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экспорта и импорта;
- оценку уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услуги);
- подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников;
- оценку предполагаемого объема инвестиций по укрупненным нормативам и предварительную оценку их коммерческой эффективности;
- подготовку предварительных оценок по разделам технико-экономического обоснования (ТЭО), в частности оценку эффективности проекта;
- подготовку контрактной документации на проектно-изыскательские работы.

Этап технико-экономического обоснования проекта предусматривает:

- проведение полномасштабного маркетингового исследования;
- подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг);
- разработку технических решений, в том числе генерального плана;
- инженерное обеспечение;
- мероприятия по охране окружающей среды и гражданской обороне;
- описание организации строительства;
- данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве;
- описание системы управления предприятием, организации труда рабочих и служащих;
- формирование сметно-финансовой документации, включающей: оценку издержек производства, расчет капитальных издержек, расчет годовых поступлений от деятельности предприятий, расчет потребности в оборотном капитале, проектируемые и рекомендуемые источники финансирования проекта (расчет), предполагаемые потребности в иностранной валюте, условия инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения.
- оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;
- планирование сроков осуществления проекта;
- оценку коммерческой эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций);
- формирование условий прекращения реализации проекта.

Инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях инновационного цикла. Более того, успешно прошедшие стадию испытания и внедрения в производство новшества могут быть не приняты рынком, и их производство должно быть прекращено. Многие проекты дают обнадеживающие результаты на первой стадии разработки, но затем при неясной технико-технологической перспективе должны быть закрыты. Даже наиболее успешные проекты не гарантирова-

ны от неудач: в любой момент их жизненного цикла они не застрахованы от появления у конкурента более перспективной новинки.

15.4. Способы преодоления сопротивления инновациям

Чтобы преодолеть сопротивление изменениям, лидеры должны изучать и учитывать в своей деятельности *причины неприятия нововведений*. Вот некоторые из них:

Угроза личным интересам. Люди обычно оказывают сопротивление изменениям, поскольку убеждены, что те лишают их некоторых ценностей. Изменения рабочих заданий, структуры, технологии могут приводить к утрате власти, престижа, снижению зарплаты, ограниченно привилегий и даже потере работы. Например, менеджеры среднего звена рассматривают передачу властных полномочий рядовым сотрудникам как угрозу для себя. Опасения, связанные с личными потерями, могут становиться самыми серьезными препятствиями на пути изменений.

Неопределенность. Неопределенность – это недостаток информации о будущих событиях. Она рождает страх перед неизвестным. Люди часто не понимают, как предстоящие изменения могут повлиять на них, поэтому стремятся сохранить существующее положение вещей, пусть даже оно не сулит ничего хорошего в будущем. Рассмотрим, с какими трудностями пришлось столкнуться руководителям программ строительства государственного жилья, когда постоянные обитатели аварийных, кишмящих крысами и тараканами домов, отказывались покидать их. При реализации чикагского проекта «Robert Taylor Homes» (одного из самых слабых проектов по строительству государственного жилья) некоторые жители не соглашались переезжать в более благоустроенные и безопасные квартиры, хотя в их квартале полным ходом шел снос старых домов. Люди оказывали сопротивление, потому что на старом месте они чувствовали себя комфортно, а переезд в новый район пугал их своей неопределенностью. Аналогичные ситуации возникают и в организациях: сотрудники боятся изменения повседневных заданий и взаимоотношений. Они опасаются, что не будут соответствовать новым требованиям и не сумеют выполнять новые процедуры.

Различие взглядов и целей. Другая причина сопротивления трансформациям связана с тем, что инициаторы изменений и те, на кого эти изменения повлияют, совершенно по-разному оценивают ситуацию. И иногда критика со стороны последних бывает вполне оправданной. Сотрудники разных отделов преследуют различные цели, и проводимые изменения могут отвлечь некоторых из них от непосредственной деятельности и от достижения целей.

Чтобы *облегчить процесс изменений*, лидеры могут *использовать ряд техник*.

Коммуникация и обучение. Возможно, открытое и честное общение – один из наиболее эффективных способов преодоления сопротивления изменениям. Оно помогает устранить неопределенность, создать атмосферу

доверия, подчеркнуть значение изменений и дать сотрудникам почувствовать, что они могут контролировать ситуацию. Согласно исследованиям, одна из самых частых причин неудачных трансформаций связана с тем, что сотрудники узнают о предстоящих изменениях из источников за пределами организации. Нередко топ-менеджеры налаживают активную коммуникацию с общественностью и акционерами, забывая о сотрудниках, на которых более всего скажутся предстоящие изменения. Очень важно, чтобы лидеры беседовали с подчиненными «лицом к лицу» и избегали пользоваться электронной почтой и другими средствами связи при сообщении об изменениях.

Сотрудники нуждаются в обучении, чтобы усвоить новые роли и приобрести навыки, необходимые для выполнения новых заданий. Дальновидный руководитель должен обеспечить обучение, которое позволило бы подчиненным чувствовать себя комфортно в период изменений. Например, авиакомпания Canadian Airlines International потратила полтора года на тренинг персонала, прежде чем стала осуществлять изменения системы бронирования, приема багажа и оплаты перевозок.

Участие и вовлечение. Участие сотрудников в изменениях — это оказание ими помощи в планировании трансформаций. Хотя этот метод и отнимает довольно много времени, в конечном итоге он окупается, поскольку позволяет сотрудникам почувствовать: они контролируют этот процесс. Люди глубже осознают суть изменений и стремятся к их успешному проведению. Исследование, сравнивавшее внедрение новой компьютерной технологии в двух различных компаниях, показало, что более гладко этот процесс проходит там, где используется метод вовлечения сотрудников.

Принуждение. В качестве крайней меры лидеры могут использовать принуждение, угрожая сотрудникам увольнением, понижением в должности или переводом на низкооплачиваемую работу. К принуждению прибегают в кризисных ситуациях, когда необходимы быстрые действия. Иногда принуждение используется в процессе крупных административных изменений, охватывающих все иерархические структуры, например при массовых увольнениях. И все же этот метод нежелателен, поскольку вызывает недовольство сотрудников, которые могут саботировать инициативы лидеров.

15.5. Эффективность инновационного проекта

Для снижения риска инновационной деятельности компании необходимо в первую очередь провести тщательную оценку предполагаемого к осуществлению инновационного проекта. Инновационный проект, эффективный для одного предприятия, может оказаться неэффективным для другого в силу объективных и субъективных причин, таких, как территориальная расположенность предприятия, уровень компетенции персонала по основным направлениям инновационного проекта, состояние основных фондов и т.п. Все эти факторы оказывают влияние на результативность

инновационного проекта и программы в целом, но оценить их количественно очень трудно, а в некоторых случаях и невозможно, поэтому их необходимо учитывать на стадии отбора проектов. Поскольку на каждом конкретном предприятии существуют свои факторы, влияющие на эффективность инновационных проектов, то универсальной системы оценки проектов нет, но ряд факторов имеет отношение к большинству инновационных предприятий. На основе этих факторов выделяют определенные критерии для оценки инновационных проектов. По мнению В.Г. Медынского, *критерии* таковы:

1. Цели организации, стратегия, политика, ценности: совместимость проекта с долгосрочными планами и текущей стратегией организацией, оправданность изменения в стратегии организации, если этого требует принятие инновационного проекта; соответствие проекта отношению организации к риску, нововведениям, требованиям организации с учетом временного аспекта и потенциалу роста организации.

2. Финансовые критерии: размер инвестиций в производство, маркетинг и НИОКР, потенциальный годовой размер прибыли, ожидаемая норма прибыли, соответствие проекта критериям эффективности капиталовложений, принятым в организации, стартовые затраты на осуществление проекта, предполагаемый срок окупаемости проекта, наличие финансов в нужные моменты времени.

3. Научно-технические критерии: а) вероятность технического успеха; б) патентная чистота (не нарушаются ли патентные права патентовладельцев); в) уникальность продукции, отсутствие аналогов; г) наличие научно-технических ресурсов, необходимых для осуществления проекта; д) соответствие проекта стратегии НИОКР в организации; е) стоимость и время разработки; ж) воздействие на другие инновационные проекты; з) патентоспособность; и) потребности в услугах сторонних фирм, в консультационных услугах, во внешних заказах на НИОКР.

4. Производственные критерии: необходимость технологических нововведений для осуществления проекта, соответствие проекта имеющимся производственным мощностям, наличие производственного персонала и соответствие его квалификации требованиям проекта, величина издержек производства, сравнение этих издержек с издержками у конкурентов, потребность в дополнительном оборудовании и производственных мощностях;

5. Внешние и экологические критерии: возможный экологический ущерб, правовое обеспечение проекта, возможная реакция общественного мнения на осуществление проекта и возможное влияние не проект принятия новых законов.

В результате формируется система критериев, которая дает возможность оценить вклад инновационного проекта любого уровня в инновационную программу, в достижение общих конечных целей реформ и использовать эту информацию для соответствующего распределения ресурсов на реализацию таких проектов. Для получения полной оценки инновационно-

го проекта экспертам необходимо оценить каждую позицию, а затем на основе обобщенной оценки принимать решение об эффективности проекта.

Для оценки эффективности проекта сравнивают его варианты с точки зрения их прибыльности, стоимости, сроков реализации. Как результат, на продукцию в течение всего жизненного цикла будет держаться стабильный спрос, достаточный для назначения такой цены, которая обеспечит покрытие расходов на эксплуатацию и обслуживание объектов проекта, выплату задолженности и удовлетворение окупаемости капиталовложений.

Эффективность проекта оценивают с помощью анализа коммерческой эффективности вариантов проекта, а также бюджетной и народнохозяйственной экономической эффективности вариантов. Коммерческая (финансовая) эффективность учитывает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников. Она выступает финансовым обоснованием проекта и определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности, и рассчитывается как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального, местного бюджетов. Народнохозяйственная экономическая эффективность учитывает затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

15.6. Определение рисков инновационного процесса

Риск является элементом исполнения любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность - неизбежное условие хозяйствования. Инновационная деятельность всегда сопряжена с риском, который обусловлен наличием ряда факторов, воздействие которых на результаты деятельности нельзя заранее точно определить.

При выборе проекта, оценке его эффективности обязательно следует учитывать факторы неопределенности и риска.

Инновационность связана с неопределенностью экономической конъюнктуры, вытекающей из непостоянства спроса-предложения на товары, деньги, факторы производства, из многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний о сферах бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой, на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках возможностей. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен заранее известных, однозначно заданных параметров, гарантий успеха: обеспеченной доли участия в рынке, доступности к производственным ресурсам по фиксированным ценам, устойчивости покупательной способности денежных

единиц, неизменности норм и нормативов и других инструментов предпринимательской и другой экономической деятельности.

Инновационная деятельность в большей степени, чем другие направления предпринимательства, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата в инновационном предпринимательстве практически отсутствует. В крупных организациях этот риск, однако, значительно меньше, поскольку перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (отлаженной и чаще всего диверсифицированной).

Об уровне риска инновационной деятельности свидетельствует тот факт, что в среднем из каждых десяти венчурных фирм успеха добиваются лишь одна-две. Высокий риск, однако, сопровождается, как правило, и высокой его компенсацией: возможная норма прибыли от внедрения инновационных проектов гораздо выше обычной, получаемой при осуществлении других видов предпринимательской деятельности. Именно это и позволяет инновационной сфере существовать и развиваться. Риск инновационной деятельности тем выше, чем более локализован инновационный проект; если же таких проектов много, и они в отраслевом плане рассредоточены, согласно закону больших чисел риск минимизируется, и вероятность успеха инновационного предпринимательства возрастает. При этом прибыль от реализации успешных инновационных проектов настолько велика, что перекрывает затраты по всем остальным неудавшимся разработкам.

В общем виде *риск в инновационном предпринимательстве* можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, в разработку управленческих инноваций, которые могут не принести ожидаемого эффекта.

В целом риск, возникающий в инновационном предпринимательстве, включает в себя следующие основные виды рисков:

- риски ошибочного выбора инновационного проекта;
- риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования;
- маркетинговые риски текущего снабжения ресурсами, необходимыми для реализации инновационного проекта;
- маркетинговые риски сбыта результатов инновационного проекта;
- риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов);
- риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
- риски усиления конкуренции;
- риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения;
- риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект, и др.

Одной из причин возникновения *риска ошибочного выбора инновационного проекта* является необоснованное определение приоритетов экономической и рыночной стратегии предпринимательской фирмы, а также соответствующих приоритетов различных видов инноваций, способных внести вклад в достижение целей предприятия.

Следующей причиной возникновения риска неправильного выбора цели инновационного проекта может явиться ошибочная оценка рынка потребления. Данная причина характерна для так называемых «авторских» инновационных проектов, разрабатываемых учеными.

Риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования включают в себя нижеследующие:

1. Риск неполучения средств, необходимых для разработки инновационного проекта. Данный риск отличает ситуации, когда инновационный проект требует больших финансовых средств, а предприятие не смогло их получить.

2. При выборе источника финансирования инновационного проекта у предприятий существует три возможных варианта финансирования. Первый вариант - самофинансирование проекта, второй – опора на внешние источники финансирования, третий – комбинация первого и второго вариантов. В результате неправильно выбранного метода финансирования может возникнуть риск неполучения финансовых средств.

На рынке инноваций, как правило, действуют десятки и сотни фирм, что является причиной возникновения *рисков из-за усиления конкуренции инновационных предприятий, научно-исследовательских организаций*. Причинами возникновения данного вида риска могут быть следующие:

- утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников фирмы, либо в результате промышленного шпионажа;

- несовершенство маркетинговой политики, то есть неправильный выбор рынков сбыта и неполная информация о конкурентах или отсутствие достоверной информации о конкурентах;

- замедленное внедрение нововведений по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения научно-исследовательских работ, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентоспособных товаров;

- использование методов недобросовестной конкуренции;

- появление на рынке производителей из других отраслей, предлагающих однотипные, взаимозаменяемые товары;

- выявление непредвиденных заменителей производимых товаров в отрасли, в которой действует данная фирма;

- появление местных новых фирм-конкурентов;

- экспансия на местный рынок производимого продукта или его аналогов со стороны зарубежных экспортеров.

Риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект, возникают по различным причинам. Так, риск необеспечения условий патентования возникает в результате недостаточно «плотной» патентной защиты изобретения, технологии. Упущения при проведении патентной политики предприятия могут свести на нет все рыночные преимущества нововведений при сбыте новых и усовершенствованных продуктов и услуг, а также в результате неполучения или долгого оформления патента, несвоевременного получения лицензии, при неуплате в установ-

ленный срок пошлин за поддержание патента в силе. Этот же риск возникает в случае отказа Патентного ведомства в выдаче патента или при получении его с опозданием.

Риск опротестования патентов, защищающих принципиальные технические, дизайнерские и маркетинговые решения, - это вероятность потерь в случае объявления недействительными патентных прав, на основе которых предприятие уже осуществляет инновационный проект и рассчитывает на получение монопольной прибыли.

Следующая группа рисков, возникающих в процессе инновационной деятельности, - это *маркетинговые риски*, связанные со снабжением и сбытом. Данные риски в первую очередь обусловлены техническим и особенностями инновационного проекта. В некоторых случаях для его реализации требуются уникальное оборудование или высококачественные комплектующие или материалы, которые также требуют разработки и освоения. Поэтому в некоторых случаях перед предприятием встает проблема поиска поставщиков, способных разработать подобные уникальные ресурсы для инновационного проекта. Иногда таких поставщиков нет на отечественном рынке и предпринимательской фирме приходится выходить с предложениями на международный рынок, что влечет за собой дополнительные затраты, а также появление рисков, связанных с внешнеэкономической деятельностью. В данном случае затраты предприятия при разработке инновационного проекта могут значительно увеличиться, а ожидаемый экономический эффект значительно снизиться. Это произойдет и в случае невыполнения поставщиками своих обязательств по срокам, по качеству предоставляемых услуг и т. п.

Маркетинговые риски сбыта разработанного инновационного проекта включают следующие:

1) риск недостаточной сегментации рынка, который чаще всего возникает при разработке и внедрении новых товаров и услуг высокого качества и высокой стоимости, в результате чего предполагаемые потребители не смогут их купить, а это в свою очередь влияет на объемы реализации новых изделий;

2) риск ошибочного выбора целевого сегмента рынка, возникающий в следующих ситуациях:

- когда спрос на новшество на выбранном сегменте рынка оказывается нестабильным;

- когда на данном сегменте рынка потребность в новшестве недостаточно сформировалась;

- если выбран сегмент рынка, в котором потребность в новшестве оценена неверно;

- если для продаж выбран сегмент рынка, в котором потребность в новшестве ограничена, и т. п.;

3) риск ошибочного выбора стратегии продаж новшества из-за выбора неудачной организации сети сбыта и системы продвижения новшества к потребителю.

Кроме рассмотренных выше видов рисков на деятельность инновационных предприятий влияют *риски, характерные для всех предпринимательских организаций (политические, кредитные, инвестиционные и др.)*:

1. Риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли.

2. Внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и тому подобное).

3. Неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе.

4. Неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии.

5. Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.д.

6. Неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий.

7. Производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и тому подобное).

8. Неопределенность целей, интересов и поведения участников.

9. Неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой ситуации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

15.7. Методы уменьшения рисков инновационной деятельности

В рамках функционального блока при оптимизации риска принципиальным вопросом является организация деятельности с учетом того, что в системе риск-менеджмент есть две взаимосвязанные области риска – предметная и процессная. *Предметная неопределенность* вызвана объективными явлениями, повлиять на которые предприятие иногда не в силах. *Процессная неопределенность* – неопределенность, связанная с внутренними факторами процесса реализации решения в области политики рисков. К процессным рискам относятся, например, такие факторы, как возможность несоответствия квалификации персонала внедряемому оборудованию, технологическое несоответствие производства и т.д. В соответствии с этим в системе оптимизации рисков должны быть четко выделены риски и факторы, их продуцирующие, подлежащие однозначному снижению.

Можно сделать вывод о том, что оптимизационная деятельность предполагает сочетание двух мероприятий, однозначно направленных на минимизацию внутренних негативных факторов процесса реализации принятого решения: 1) снятие «некомпетентности реализации принятого решения» и 2) собственно оптимизационных мероприятий, чье действие направлено на предметную неопределенность. В рамках первого направления задача риск-менеджмента сводится к устранению («снятию») отрицательных моментов, которые могут повлечь снижение эффективности намеченного решения или, как крайний случай, срыв реализации проекта в целом. При этом необходимо также четко осознавать, что снижение не-

определенности не является главной задачей, самоцелью риск-менеджмента. Приоритетная задача этой системы – создание на предприятии механизма, способного обеспечить эффективное оперирование в условиях неопределенности, то есть создание системы гибкого «лавирования» с оптимальным использованием предоставляемых возможностей в среде рисков. Задача же снижения («снятия») неопределенности является лишь подфункцией системы управления рисками. Очевидно, что снимать неопределенность можно как за счет приобретения дополнительной информации, так и за счет адекватного описания события на основе имеющейся информации.

Кроме того, именно на этом этапе предполагается построение адекватной архитектоники предприятия и схем реализации принятого решения, для которой система риск-менеджмента вырабатывает соответствующие критерии оптимизации.

15.8. Сущность инновационности в предпринимательстве

Важнейшим фактором создания полноценной рыночной среды является формирование и развитие предпринимательства. Любой предприниматель стремится к максимизации своей прибыли, так как его материальное богатство зависит от доходов, которые приносит его дело или фирма. Но, получая прибыль для себя, предприниматель производит необходимые для общества товары или услуги, создает новые рынки, предоставляет новые или поддерживает уже имеющиеся рабочие места, сам является покупателем товаров и услуг, созданных другими, и платит соответствующие налоги. Таким образом, чем больше в стране предпринимателей, стремящихся извлечь выгоду и успешно извлекающих ее путем внедрения инноваций, сопряженных с коммерческим риском, тем богаче общество.

Как ни в какой другой, в предпринимательской функции соединяются феномены риска и инновационности. На это обратил внимание Й. фон Тюнен. В соответствии с этим представлением *доход предпринимателя складывается из дохода от рискованной деятельности и вознаграждения, получаемого в результате достижения экономического эффекта от применения нововведения.*

Обоснование представлений об инновационной деятельности, как основной функциональной характеристике предпринимательства, принадлежит Йозефу Шумпетеру (1883–1950), предпринявшему небезуспешную попытку выявить движущие силы экономической динамики. Целью его исследований было построение теории так называемых циклов деловой активности - волнообразных чередований периодов относительного процветания и депрессии. Шумпетер выдвинул гипотезу, согласно которой двигателем экономического развития, которое он мыслил как циклический процесс структурных изменений, рождающихся внутри экономики, является инновационная деятельность предпринимателя, хотя, справедливости ради, отметим, что связь предпринимательства и нововведений уже хорошо видел и классик современной микроэкономической теории Альфред Маршалл (1842–

1924). Практические исследования в области научно-технического прогресса полностью подтвердили подобное видение функции предпринимателя.

Шумпетеровское определение инноваций (нововведений) чрезвычайно емко и включает, помимо технических нововведений, также организационные, управленческие и маркетинговые инновации, новые рынки, новые источники снабжения, финансовые нововведения и новые сочетания ресурсов. Он проводит четкое различие между изобретением и инновацией, то есть между оригинальной (пусть даже запатентованной) идеей нового продукта или технологического процесса, составляющей предмет изобретения, и переводом этой идеи в коммерчески реализуемое нововведение. Проектирование, разработка, производство и маркетинг нового продукта не идентичны изобретательской деятельности и, более того, не обязательно осуществляются в рамках одной и той же организации. Такая дифференциация принципиально важна, хотя изобретательство и инноваторство часто взаимодействуют, и процесс внедрения инноваций служит катализатором последующих изобретений. Кроме того, Шумпетер указал на различие между собственно внедрением и диффузией (распространением) инноваций, то есть между первоначальным коммерческим внедрением нового продукта или процесса и последующим его тиражированием.

Предпринимательская деятельность, как тонко подметил Шумпетер, – это не должность или даже не профессия, а, скорее, уникальная и редко обнаруживаемая способность продвижения инноваций на рынок посредством рискованного бизнеса. Предприниматель – отнюдь не то же самое, что и капиталист: предпринимательская деятельность является новаторской по самому своему определению и в силу данного обстоятельства служит постоянным источником конкурентной реструктуризации экономики и экономического роста.

Как утверждает Шумпетер, рынок нужно представлять как эволюционный процесс непрерывно сменяющих друг друга волн инноваций, который он называл процессом созидательного разрушения. По его мнению, успех рыночной системы заключается не в эффективном достижении статического оптимального равновесия, а в способности осуществлять динамические изменения в технологии и достигать динамического роста посредством таких изменений.

Таким образом, по мнению Й. Шумпетера, сущность предпринимательской функции состоит в реформировании производства; содержанием предпринимательской деятельности выступает реализация новых факторов производства и обращения благодаря открытию и практическому использованию новых возможностей изготовления новой продукции, применения новой технологии, новых источников сырья и нахождения новых рынков сбыта, реорганизации производства. Отрицая обязательность для предпринимателя статуса собственника, он утверждает, что предпринимательская функция присуща различным категориям работников, и ее правомерно считать общеэкономической функцией.

В целом разделяя точку зрения Й. Шумпетера, отметим, что распространять предпринимательскую функцию на различные категории населения, не осуществив необходимых ограничений, означает растворить предпринимательство как явление в хозяйственной деятельности. Получается, что любая домохозяйка, купившая на базаре неизвестный ей ранее сорт овощей, а, следовательно, рисковавшая ошибиться, и, сделав из этих овощей салат по новому рецепту, а, значит, реализовав инноваторство, может считаться предпринимателем, но ведь это далеко не так. Таким образом, мы подходим к формулированию ограничений, которые, на наш взгляд, характеризуют предпринимательскую функцию, а с ней и феномен предпринимательства. Эти ограничения представлены связями координации-субординации следующих восьми компонентов: предмета, процесса, продукта, средств, методов, внешних условий, внешних норм и стандартов и, наконец, внутренних условий. Предпринимательская функция может быть отграничена суммой минимум четырех элементов: предпринимательская функция = *созидательная социально ориентированная деятельность + стремление к сверхприбыли + инноваторство + риск.*

Едва ли не единственным развитием понимания предпринимательства на почве неоклассики стала *идея* представителя новоавстрийской школы, лауреата Нобелевской премии по экономике за 1974 год Фридриха Августа фон Хайека (1899–1992) *о предпринимательской активности как факторе движения к равновесию.* По мнению Ф. фон Хайека, предпринимательство связано с поиском и исследованием новых экономических возможностей, причем потенциальным предпринимателем выступает любой индивид, деятельность которого носит поисковый характер. Трактовка предпринимательства, данная Ф. Хайеком, не избежала научной критики. Ее противники упирали на то обстоятельство, что по хайековской трактовке предприниматель отличается от обычных покупателей и продавцов лишь тем, что более рационален, более изощрен в своих действиях. Но это фактически означает, что абсолютно все субъекты рынка оказываются, так или иначе, в большей или меньшей степени, предпринимателями, что противоречит даже самому обычному представлению. Нам представляется, что *всех субъектов рынка, в том числе и предпринимателей, объединяет нечто общее, что, вместе с тем, и отличает их друг от друга, – это предприимчивость, степень развития которой у различных субъектов рынка, безусловно, различна.*

В середине XX в. сложилось современное понимание предпринимателя как новатора: задача предпринимателя – реформировать и революционизировать способ производства путем внедрения изобретений, а в более общем смысле – через использование новых технологических процессов для производства новых товаров или прежних товаров, но новым методом, благодаря открытию нового источника сырья или нового рынка готовой продукции – вплоть до реорганизации прежней и создания новой отрасли промышленности.

Сутью этого определения является признание новаторства и новизны вообще как неотъемлемой черты предпринимательства. Действительно,

поиск новых идей и их реализация — это одна из самых сложных задач предпринимателя. Здесь требуется не только умение творчески мыслить и находить новые решения, но и понимать расклад сил, действующих в сложившейся обстановке.

Необходимость формирования инновационного предпринимательства в России обусловлена:

- усилением интенсивных факторов развития производства, которые способствуют применению научно-технического прогресса во всех сферах экономической деятельности;
- определяющей ролью науки в повышении эффективности разработки и внедрения новой техники;
- необходимостью существенного сокращения сроков создания, освоения новой техники; повышением технического уровня производства; необходимостью развития массового творчества изобретателей и рационализаторов;
- спецификой процесса научно-технического производства: имеющая место неопределенность затрат и результатов, ярко выраженная многовариантность исследований, риск и возможность отрицательных результатов;
- увеличением затрат и ухудшением экономических показателей предприятий при освоении новой продукции; быстрым моральным старением техники и технологии; объективной необходимостью ускоренного внедрения новой техники и технологии и т. д.

Таким образом, *под инновационным предпринимательством понимается процесс создания и коммерческого использования технико-технологических нововведений.* Как правило, в основе предпринимательской деятельности лежит нововведение в области продукции или услуг, позволяющее создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. Инновации служат специфическим инструментом предпринимательства, причем не инновации сами по себе, а направленный организованный поиск новшеств, постоянная нацеленность на них предпринимательских структур. Питер Драккер отмечает, что предпринимателей отличает инновационный тип мышления. Инновационность – особый инструмент предпринимательства.

В экономической литературе выделяются три основных вида инновационного предпринимательства: 1) инновация продукции; 2) инновация технологии; 3) социальные инновации (гуманитарной сферы предприятия). Мы выделяем четвертый вид инновационного предпринимательства – инновации в восприятии товара или услуги (В. Орлов).

Первый вид инновационного предпринимательства – инновация продукции – связан с процессом обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающим выживаемость фирмы, увеличение объема получаемой прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимого положения, повышение престижа, создание но-

вых рабочих мест и т. д.

Второй вид – инновация технологии — это процесс обновления производственного потенциала, направленный на повышение производительности труда и экономию энергии, сырья и других ресурсов, что в свою очередь дает возможность увеличить объем прибыли фирмы, усовершенствовать технику безопасности, провести мероприятия по защите окружающей среды, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы.

Третий вид инновационного предпринимательства – социальные инновации – представляет собой общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы предприятия. Применение инноваций такого рода расширяет возможности на рынке рабочей силы, мобилизует персонал предприятия на достижение поставленных целей, укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед сотрудниками и обществом в целом.

Четвертый вид – инновации в восприятии – предполагает изменение покупательских предпочтений, перепозиционирование товара или услуги в сознании потребителей, более полное и разностороннее раскрытие преимуществ и дополнительных свойств товара с помощью, прежде всего, рекламной деятельности, выставок, прямой почтовой рассылки каталогов, проспектов, буклетов (direct – mail), других разнообразных информационных и демонстрационных технологий, а также использования возможностей электронной коммерции и т.д. Этот вид инновационного предпринимательства образуется на стыке маркетингового менеджмента, предпринимательства и инноватики.

На основе *способа организации инновационного процесса* в фирме выделяют три модели инновационного предпринимательства:

- инновационное предпринимательство на основе внутренней организации, когда инновация создается и (или) осваивается внутри фирмы ее специализированными подразделениями на базе планирования и мониторинга их взаимодействия по инновационному проекту;
- инновационное предпринимательство на основе внешней организации при помощи контрактов, когда заказ на создание и (или) освоение инновации размещается между сторонними организациями;
- инновационное предпринимательство на основе внешней организации при помощи венчуров, когда фирма для реализации инновационного проекта учреждает дочерние венчурные фирмы, привлекающие дополнительные средства.

Наиболее часто используемой является вторая модель инновационного предпринимательства – фирма размещает заказ на разработку новшеств, а осваивает их собственными силами. В основе всех видов инновационного предпринимательства лежит создание и освоение новых видов продукции (товаров, услуг), информации, духовных (интеллектуальных) ценностей, подлежащих последующей реализации покупателям, потребителям.

Предпринимательство, как процесс, включает в себя четыре стадии: поиск новой идеи и ее экспертиза; составление бизнес-плана; поиск необходимых ресурсов; управление созданным предприятием. Для инновационного предпринимательства эти основные четыре стадии целесообразно разбить на более мелкие. Особенно большое значение для инновационного предпринимательства приобретает именно первая стадия – поиск новой идеи, в основе которой – активность и решительная, продуманная во всех деталях инновационная инициатива самого предпринимателя (может охватывать как процесс производства в целом, так и один или несколько его отдельных частей). Если сосредоточить внимание именно на фрагментарной форме предпринимательской идеи, то можно выделить основные направления в деятельности предпринимателя, возможные для реализации идеи, то есть полного или частичного обновления предприятия:

- изменение системы управления производством;
- применение новой техники или технологии;
- использование новых более экономичных или прочных материалов в производстве товара;
- улучшение дизайна, упаковки товара;
- принципиально новая схема организации рекламной кампании предприятия и т. д.

Однако инновационный характер деятельности предпринимательской фирмы может проявляться не только по отношению к факторам производства, организации самого процесса производства или же самого товара, но и в отношении расстановки людей, принимающих участие в процессе производства. В этом случае предпринимательская идея может основываться на:

- полной или частичной смене всех участвующих в процессе производства с целью «удаления» малоквалифицированных работников;
- создании «особого духа» в коллективе работающих за счет мобилирующих формулировок целевых установок и стимулов движения к таким целям;
- принятии мер по продуктивному использованию каждым работником своего рабочего времени и т. п.

Таким образом, **инновационную идею** можно определить как реально существующую возможность производства оригинального продукта, услуги или же их улучшенных вариантов или модификаций, а также новых марок. Для предпринимателя важно выделить для себя те же информационные источники, которые помогут ему найти какую-то определенную инновационную идею. Такими источниками могут быть конкретные знания: о рынке и его потребностях; о появлении новых технологий, материалов, способов производства; о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром. Конкретными источниками инновационных идей могут выступать:

- потребители, то есть изучение потребительского спроса;

- ученые, в том случае, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов товарной продукции, услуг;

- конкуренты, в некоторых случаях их деятельность, направленная на изучение потребительского спроса, может подтолкнуть предпринимателя к формированию собственной инновационной идеи;

- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;

- консультанты предпринимателя по каким-то определенным элементам инновационной деятельности; непосредственно работники предприятия.

Наиболее активно в некоторых фирмах как источник инновационных идей используется именно персонал предприятия, для чего применяются особые приемы стимулирования деятельности работников по разработке новых товаров; при этом в процесс зарождения инновационных идей вовлекаются рядовые работники.

При выявлении источников инновационных идей вызывает интерес классификация Питера Драккера, который выделяет семь источников инновационных идей:

- 1) неожиданное событие (для предприятия или отрасли – неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее событие);

- 2) неконгруэнтность – несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней («такая, какой она должна быть»);

- 3) нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса следует иметь в виду те его недостатки и «слабые места», которые могут и должны быть устранены);

- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;

- 5) демографические изменения;

- 6) изменения в восприятии, настроениях и ценностных установках;

- 7) новые знания (как научные, так и ненаучные).

По мнению П. Драккера, систематический инновационный процесс состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений и в систематическом анализе этих изменений как источника социальных и экономических нововведений. Первые четыре источника инновационных идей (области изменений) он относит к внутренним, так как они находятся в рамках предприятия, в пределах отрасли промышленности или сферы услуг; такие источники доступны для работающих на данном предприятии или в данной отрасли. Последние три источника относятся к внешним источникам инновационных идей, так как они имеют свое происхождение вне данного предприятия или отрасли. Однако между всеми семью источниками нет четких границ, и они могут взаимно пересекаться. Следует отметить, что хотя ни одна из областей не является изначально более важной, чем другие, они располагаются П. Драккером в порядке уменьшения достоверности анализа и предсказуемости.

После формирования инновационных идей перед предпринимательской фирмой стоит задачи отбора наиболее перспективных идей. Выбирая инновационную идею, предприниматель (менеджер) должен учитывать не только необходимость данного проекта, но и то, насколько реально его осуществление, поскольку, если отсутствуют средства, необходимые навыки или если возникают непреодолимые препятствия, то хорошая инновационная идея может оказаться нереализуемой. Прежде чем предпринимательской фирме принять решение о внедрении какой-либо инновации, необходимо выяснить некоторые моменты.

Во-первых, нужно выяснить, имеет ли тот или иной продукт хорошие шансы на рынке (если речь идет о товарной инновации). Зарубежные экономисты для подобного анализа предлагают ответить на следующие вопросы: Имелись ли основания для поисков идеи нового продукта? Существует ли вообще необходимость в создании нового продукта? Есть ли необходимость замены одного продукта другим? Является ли новый продукт органичным продолжением предыдущего ряда продуктов? В состоянии ли фирма вообще осуществить идею выпуска нового продукта либо получить такой продукт? Сможет ли фирма продать такой товар? Заполняет ли новый продукт какую-либо нишу на рынке? Можно ли охарактеризовать новый продукт как прогрессивный или как ностальгический, т. е. «в стиле ретро»? Осуществлял ли кто-нибудь ранее подобные идеи, если да, то насколько успешно? Могут ли возникнуть схожие идеи новых продуктов у конкурентов? С каким финансовым риском связана идея нового продукта? Может ли идея нового продукта иметь рекламный успех? На какой рынок лучше сориентировать идею нового продукта? Соответствует ли идея нового продукта внутривыпускной структуре фирмы? Какие реальные рыночные шансы имела бы реализация идеи нового продукта?

Во-вторых, при принятии окончательного решения в связи с инновационной идеей необходимо ответить еще на два важнейших вопроса: о реальной прибыли и реальном риске и ответы на эти вопросы должны сводиться к следующему: 1) прибыль от проекта должна быть значительно выше, чем затраты на его реализацию; 2) связанный с проектом риск должен находиться в предельно допустимом соотношении с прибылью от его реализации.

Кроме этого, даже очень перспективная идея сама по себе не гарантирует предприятию-новатору автоматический успех на рынке. Для того чтобы достичь намеченных целей и получить монопольную сверхприбыль от инновационной деятельности, предпринимательской фирме необходимо соблюдать некоторые условия и отвечать определенным требованиям.

1. Необходимо четко представлять объем спроса потенциальных потребителей на новшество, его экономически выраженные преимущества перед уже существующими способами удовлетворения данной потребности. Кроме этого, необходимо выявить ресурсные ограничения, которые возникают при создании, производстве и сбыте нововведения, то есть важно правильно составить всесторонний прогноз экономического потенциала

новшества.

2. Для успешного развития инновационного предприятия обязательным условием является соответствие персонала предприятия определенным требованиям. Значительную роль для успеха имеет возраст основателей фирмы и их личностные качества: высокая работоспособность, коммуникабельность, целеустремленность, компетентность, предприимчивость.

3. При ограниченности материально-финансовых ресурсов и рыночной неопределенности значительную роль в успехе инновационных предприятий играет качество организации и управления. В связи с этим именно малые инновационные предприятия наиболее эффективны, так как для них характерно отсутствие строго формализованных структур управления, что обеспечивает быстроту и гибкость в принятии решений.

Повышенной инновационной активности предпринимательства способствуют свобода поисков, и то, что инновационная деятельность – это единственная возможность для предпринимателя, хозяйствующего в небольшой фирме, повысить свой статус, создать более масштабную организацию и реализовать свои идеи в рамках рыночных отношений.

Теория предпринимательства и инноваций в ее современном виде является неотъемлемой составной частью эволюционной экономики. Хотя до окончательной формулировки конструктивных принципов инновационного предпринимательства еще далеко, в аспекте практической разработки экономической политики поддержки предпринимательства в России современная эволюционная теория предпринимательства и инноваций позволяет сформулировать следующие выводы: 1. Всемерное стимулирование инновационного предпринимательства должно стать приоритетным направлением экономической политики в целом. 2. Все меры по стимулированию развития предпринимательства нужно оценивать по его потенциальному воздействию на процесс образования новых фирм и на снижение барьеров для их выхода на существующие рынки. 3. Юридические и банковские ограничения, подавляющие мобильность жизненно необходимых для роста финансовых ресурсов, должны быть смягчены, особенно для высокоинновационных фирм.

Любая инновационная деятельность предпринимательского характера основана на: поиске новых идей (от поиска нового продукта до новой структуры) и их оценке; поиске необходимых ресурсов; создании предприятия и управлении им; получении денежного дохода и личном удовлетворении достигнутым результатом.

Инновационное предпринимательство предполагает поиск новых путей развития предприятия, что позволяет говорить о концепции управления ростом, или инновациями. В том случае, если производство полностью основывается на инновациях, то результатом такой его организации выступает новый товар или же товар с принципиально новыми характеристиками, свойствами. Однако производство или поставка на рынок традиционных товаров может также осуществляться с использованием каких-то новых элементов или приемов, связанных с самой организацией производства, техническими элементами производства или же изменениями каче-

ственных характеристик производимого товара. К субъектам инновационного предпринимательства относятся предприятия и организации, осуществляющие следующие виды инициативной деятельности: 1) создание инновационного продукта (собственно инновационное предпринимательство); 2) выполнение посреднических функций (оказание услуг, связанных с продвижением инновационного продукта и его передачей от непосредственного создателя его потребителю); 3) осуществление функций в финансовой сфере для обеспечения инноваторства.

Будучи относительно самостоятельными, данные виды предпринимательской деятельности в инновационной сфере дополняют друг друга, хотя и могут существенно различаться по организационно-правовой форме, по содержанию операций и способам их осуществления. Выбор формы инновационного предприятия зависит от личных пристрастий, сферы деятельности, наличия денежных средств.

В условиях рыночной экономики развитие инновационного предпринимательства зависит от спроса со стороны потребителей на инновации, наличия развитого научно-технического потенциала национальной экономики, функционирования венчурных фирм и инвесторов, финансирующих рисковую инновационную деятельность.

На основе сказанного можно определить предпринимательство как творческую деятельность деловых людей, направленную на поиск новых сфер вложения капитала, создание новых и совершенствование имеющихся продуктов, производств, организаций, развитие собственных преимуществ, эффективное использование различных возможностей для получения прибыли. Всякий предприниматель выступает в качестве делового человека, но не всякий деловой человек может быть отнесен к категории предпринимателей, так как предпринимательство характеризуется обязательным использованием предприимчивости - деловой творческой активности. При этом не всякое предпринимательство является инновационным, а лишь такое, которое позволяет извлечь предпринимательский доход в результате создания производства, использования, диффузии инновационного продукта или вовлечения в свою деятельность инновационного момента – будь это производство нового для рынка товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия, новая организация управления производством, качеством, внедрение новых методов или технологий.

Завершая характеристику данного вопроса, приведем **типовые инновационные принципы Г. Альтшуллера** с примерами из предпринимательства:

1. Дробление

А. Разделите объект на независимые части.

- Разделите предприятие на различные производственные центры.
- Автономные центры прибыли.
- Используйте разбивку большого проекта по видам работ.
- Франчайзинг в сбыте продукции.
- Произведите сегментацию потребительских предпочтений.
- Разделите процесс генерирования идей на этапы согласно методу

МОЗГОВОГО ШТУРМА.

Б. Выполните объект разборным.

В. Увеличьте степень дробления объекта.

2. Вынесение

А. Отделите от объекта «мешающую» часть (свойство) или, наоборот, выделите единственно нужную часть (свойство).

3. Местное качество

А. Переходите от однородной структуры объекта или внешней среды (внешнего воздействия) к неоднородной.

Б. Каждая часть объекта должна находиться в условиях, наиболее благоприятных для ее работы.

В. Разные части объекта должны выполнять различные функции.

4. Асимметрия

А. Перейдите от симметричной формы объекта к асимметричной.

Б. Если объект асимметричен, измените (увеличьте или уменьшите) степень асимметрии,

5. Объединение

А. Соедините однородные или предназначенные для смежных операций объекты.

Б. Объедините во времени однородные или смежные операции.

6. Универсальность

А. Создайте объект или структуру для выполнения нескольких разных функций, благодаря чему отпадает необходимость в других объектах (структурах).

7. Принцип «матрешки»

А. Один объект размещается внутри другого, который, в свою очередь, находится внутри третьего и т.д.

■ Магазин в магазине.

■ Четыре уровня знаний в схемах подготовки кадров преуспевающих компаний (например, Sony): 1) Базовое мастерство, 2) Ноу-хау, 3) Производственный менеджмент, 4) Стратегическое видение.

Б. Один объект проходит сквозь полость в другом объекте.

■ «Штепсельные гнезда» в организационной структуре.

■ Используйте последовательность вопросов: «Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как?», чтобы добраться до сути проблемы.

■ Выставляйте перед покупателями находящиеся обычно в тени работников (например, инженеров вместо маркетологов).

■ Особенность архитектуры отелей с казино (стиль Лас Вегаса): чтобы попасть в ресторан, в регистратуру и даже в туалет, гость должен пройти через игровую зону.

■ Дайте возможность каждому служащему прямо обращаться на любой уровень управления организации.

8. Принцип антимассы

А. Компенсируйте массу объекта (тенденцию спада) соединением с другим объектом, обладающим подъемной силой.

■ При слиянии двух компаний одна из них благодаря своим сильным сторонам (система продаж, методы маркетинга, капитал и т.д.) поднимает другую.

■ Компании увеличивают уменьшающиеся продажи путем создания связей с другой продукцией нарастающего спроса, например, предлагая принудительный ассортимент.

Б. Компенсируйте массу объекта (тенденцию спада) взаимодействием со средой (т.е. используя глобальные подъемные силы).

9. Предварительное антидействие

А. Если по условию задачи необходимо совершить какое-то действие с полезными и вредными эффектами, надо заместить его антидействием для подавления вредных эффектов.

■ Делая публичное заявление, включайте в него всю информацию, а не только связанную с вредными эффектами.

■ Используйте формальные методы оценки риска для его количественного определения и выработки мер по смягчению его последствий до (или в течение) исполнения проекта.

■ Пробные продажи, сегментированные выпуски нового товара высокого риска (например, кинокомпания снимает несколько окончаний фильма и пробует их в разных аудиториях до принятия окончательного решения).

■ Как альтернативы сокращения штатов используйте добровольные увольнения, снижение зарплат, сокращенный рабочий день и распределение работы.

Б. Создайте в объекте предварительное напряжение, которое позднее будет противодействовать нежелательному рабочему напряжению.

10. Предварительное действие

А. Заранее выполните требуемое изменение объекта (полностью или частично).

■ Разработка эскизного (концептуального) проекта.

■ Выполните заранее, если позволяют обстоятельства, задания некритического пути.

■ Побеседуйте со служащими, прежде чем предпринимать изменения в управленческой деятельности.

■ Соберите имеющие отношение к делу данные, чтобы облегчить процесс решения творческой проблемы.

■ Предвосхитите будущие требования к личному составу, либо нанимая новых служащих, либо организовав обучение уже работающих.

Б. Заранее расставьте объекты так, чтобы они смогли вступить в действие без затрат времени на доставку и с наиболее удобного места.

11. Принцип «заранее подложенной подушки»

А. Компенсируйте относительно невысокую надежность объекта заранее заготовленными аварийными средствами.

12. Принцип эквипотенциальности

А. Измените условия работы так, чтобы не приходилось поднимать или опускать объект в гравитационном поле.

■ Сделайте так, чтобы «горизонтальные» изменения в карьере способствовали расширению профессионального мастерства.

■ Члены коллектива сами распределяют между собой премиальные деньги.

■ В некоторых школах стремятся набрать в классы учащихся, схожих по способностям и интересам, что облегчает работу преподавателя.

13. Принцип «наоборот»

А. Вместо действия, диктуемого условиями задачи, осуществите обратное действие (например, вместо охлаждения объекта нагрейте его).

Б. Сделайте движущуюся часть объекта или внешней среды неподвижной, а неподвижную – движущейся.

В. Поверните объект (или процесс) вверх ногами, выверните его.

■ Видение компании Mercedes Benz изменилось с «лучшее или никакое» на «лучшее для наших потребителей» - произошло смещение с внутреннего на внешнее видение.

14. Принцип сферичности

А. Перейдите от прямолинейных частей к криволинейным, от плоских поверхностей к сферическим, от частей, выполненных в виде куба или параллелепипеда, к шаровым конструкциям.

Б. Используйте шарики, ролики, спирали, купола.

В. Перейдите от прямолинейного движения к вращательному, используйте центробежную силу.

■ Производите ротацию руководства коллектива.

■ Создайте сферу своего влияния, а затем продавайте товар в этой сфере.

15. Динамизация

А. Характеристики объекта, процесса или внешней среды должны меняться так, чтобы быть оптимальными на каждом этапе работы.

■ Передача полномочий.

■ Непрерывное совершенствование процесса.

■ Силы быстрого реагирования.

Б. Разделите объект на части, способные перемещаться относительно друг друга.

В. Если объект в целом неподвижен, сделайте его подвижным, перемещающимся.

16. Частичное или избыточное действие

А. Если трудно получить 100% требуемого эффекта, надо получить «чуть меньше» или «чуть больше» - задача при этом существенно упрощается.

17. Переход в другое измерение

А. Трудности, связанные с движением (перемещением) объекта по линии, устраняются, если объект приобретает возможность перемещаться в двух или трех измерениях.

Б. Используйте многоэтажную компоновку объектов вместо одноэтажной.

В. Наклоните объект или положите его на бок.

- Горизонтальный (между равными субъектами) обмен информацией.
- Горизонтально интегрированное производство.
- Переход от вертикального к горизонтальному (латеральному - боковому) мышлению и наоборот.
- Переход от «линейного» к «проектному» управленческому доминированию в организации матричного типа (и наоборот, в зависимости от преобладающих рыночных условий).
- Переход от портретного к ландшафтному формату отчета.
- Пусть «босс» ведет себя со своими служащими, как если бы они были его клиентами.

Г. Используйте обратную сторону данной площади.

18. Использование механических колебаний

А. Приведите объект в колебательное движение.

Б. Если такое движение уже совершается, увеличьте его частоту (вплоть до ультразвуковой).

В. Используйте резонансную частоту объекта.

Г. Примените вместо механических вибраторов пьезовибраторы. Используйте ультразвуковые колебания в сочетании с электромагнитными полями. Используйте внешние источники колебаний (вибраций).

- Влейте новую кровь в коллектив.
- Наймите консультанта.
- Естественный ход событий указывает, когда проводить реорганизацию.

19. Принцип периодического действия

А. Перейдите от непрерывного действия к периодическому (импульсному).

- Периодически меняйте руководство коллектива (как, например, страны по очереди председательствуют в Совете Европы).
- Введите оплаченные творческие отпуска, чтобы сотрудники могли освежать свои взгляды.

Б. Если действие уже осуществляется периодически, измените частоту или амплитуду.

В. Используйте паузы между импульсами для другого действия.

20. Принцип непрерывности полезного действия

А. Ведите работу непрерывно (все части объекта должны все время работать с полной нагрузкой).

Б. Устраните холостые и промежуточные ходы.

21. Принцип проскока

А. Ведите процесс или отдельные его части (например, вредные или опасные) на большей скорости.

22. Принцип «обрати вред в пользу»

А. Используйте вредные факторы (в частности, вредное воздействие среды) для получения положительного эффекта.

- Переведите выпад против вас в атаку на проблему.

Б. Устраните вредный фактор за счет его сложения с другими вредными факторами.

■ Устраните страх перед переменами, взамен создав страх перед конкуренцией.

■ Дайте «проблемному» работнику такую должность, чтобы он мог работать хорошо и перестал быть проблемой для коллег.

В. Усиьте вредный фактор до такой степени, чтобы он перестал быть вредным.

23. Принцип обратной связи

А. Введите обратную связь (перепроверку) для улучшения процесса или действия.

Б. Если обратная связь есть, измените ее величину или характер.

24. Принцип «посредника»

А. Используйте промежуточные объект или процесс, переносящие или передающие действие.

■ Концепция «фидерной» авиалинии - короткими полетами из Германии, Англии вывозят пассажиров национальных авиалиний, чтобы затем они летели на дальние расстояния, используя Голландию как узел.

Б. На время присоедините к объекту другой (легко удаляемый) объект.

25. Принцип самообслуживания

А. Сделайте так, чтобы объект сам себя обслуживал, выполняя ремонтные и вспомогательные операции.

Б. Используйте отходы (энергии, вещества).

■ Нанимайте людей, вышедших на пенсию, когда требуется их опыт.

■ Временно одалживайте своих недоиспользуемых работников другим организациям.

26. Копирование

А. Вместо недоступного, сложного, дорогостоящего, неудобного или хрупкого объекта используйте его упрощенные и дешевые копии.

Б. Замените объект или процесс их оптическими копиями (увеличенными или уменьшенными).

В. Если используются видимые оптические копии, перейдите к копиям инфракрасный или ультрафиолетовым.

27. Дешевая недолговечность вместо дорогой долговечности

А. Замените дорогой объект набором дешевых объектов, поступившись при этом некоторыми качествами (например, долговечностью).

28. Замена механической схемы

А. Замените механическую схему оптической, акустической или «запаховой».

■ Пусть розничные покупатели вводят данные посредством касания экрана вместо заполнения формы, которую затем введет в компьютер служащий.

■ Электронное голосование.

■ В супермаркете специальным насосом нагнетают в помещении за-

пах пекарни, чтобы помочь рекламе хлебопродуктов.

Б. Используйте электрические, магнитные и электромагнитные поля для взаимодействия с объектом.

В. Перейдите от неподвижных полей к движущимся, от фиксированных к меняющимся во времени, от неструктурированных к имеющим определенную структуру.

Г. Используйте поля в сочетании с ферромагнитными частицами.

29. Использование пневмо- и гидроконструкций

А. Вместо твердых частей объекта используйте газообразные и жидкостные, надувные и гидронаполняемые, гидростатические и гидрореактивные, воздушную подушку.

■ «Водяная, текучая» логика вместо «каменной, безальтернативной» логики.

■ Гибкая структура организации вместо устаревших жестких иерархических структур.

■ Продажа активов за наличные.

■ Взгляните на производственный и информационный потоки как на гидравлическую модель, а не блок-схему.

30. Использование гибких оболочек и тонких пленок

А. Вместо обычных конструкций используйте гибкие оболочки и тонкие пленки.

■ Тончайшая организационная структура имеет «толщину» в одного служащего. Создайте службу ускоренного обслуживания клиентов в лице единственного агента по обслуживанию, чтобы клиент имел дело только с гибкой «оболочкой» организации, а не со всем ее объемом.

Б. Изолируйте объект от внешней среды с помощью гибких оболочек и тонких пленок.

31. Применение пористых материалов

А. Выполните объект пористым материалом или используйте дополнительные пористые элементы (вставки, покрытия и т.д.).

Б. Если объект уже выполнен пористым, предварительно заполните поры полезным веществом или функцией.

32. Изменение окраски

А. Измените окраску объекта или внешней среды.

Б. Измените степень прозрачности объекта или внешней среды.

33. Принцип однородности

А. Объекты, взаимодействующие с данным объектом, должны быть сделаны из того же материала (или близкого ему по свойствам).

34. Принцип отброса и регенерации частей

А. Выполнившая свое назначение и ставшая ненужной часть объекта должна быть отброшена (растворена, испарена и т.д.) или видоизменена в ходе работы.

Б. Расходуемые части объекта должны быть восстановлены непосредственно в ходе работы.

35. Изменение параметров объекта

А. Измените агрегатное состояние объекта (например, в газообразное, жидкое или твердое).

Б. Измените концентрацию или консистенцию объекта.

В. Измените степень гибкости объекта.

Г. Измените температуру объекта.

■ Разогретая спортивная команда выигрывает, даже не будучи лучшей. Разогретая компания может добиться того же результата.

36. Применение фазовых переходов

А. Используйте явления, возникающие при фазовых переходах (понимание явлений деловой сферы на макроуровне).

■ Осознание изменяющихся требований в отношении рабочей силы и финансов на различных этапах жизненного цикла изделия.

37. Применение теплового расширения

А. Используйте тепловое расширение (или сжатие) материалов.

■ Когда служащие возбуждены («разгорячены»), каждый может сделать больше на располагаемом пространстве.

Б. Используйте несколько материалов с различными коэффициентами теплового расширения.

■ Расширение или сужение маркетинговых усилий зависит от степени «горячности» продукции - частоты продаж и прибыльности.

38. Применение сильных окислителей (повышенное взаимодействие)

А. Замените обычный воздух обогащенным (обогащенная атмосфера).

■ Партнерство, основанное на разделении риска и доходов.

■ Приглашенные докладчики на семинарах

■ Используйте внутренних экспертов.

■ Используйте при обучении моделирование и игры вместо лекций.

Б. Замените обогащенный воздух кислородом (высоко обогащенная атмосфера).

■ Формируя проектную группу, учитывайте персональный «химизм» - находите людей, которые будут давать интересные «реакции» друг с другом.

В. Воздействуйте на воздух или кислород ионизированными излучениями. Используйте озонированный кислород. Замените озонированный (или ионизированный) кислород озоном (атмосфера, обогащенная нестабильными элементами).

■ Лица с высоким творческим потенциалом, понимающие потребителя.

39. Применение инертной среды

А. Замените обычную среду инертной.

■ Мозги заячьи, ум черепаший.

■ Тайм-аут в ходе переговоров.

Б. Добавьте объекту инертные части или присадки.

■ При трудных переговорах используйте нейтральную третью сторону.

40. Композитные структуры

А. Перейдите от однородных к композитным структурам (осознание и применение комбинаций различных квалификаций и способностей).

- Комплексные (междисциплинарные) проектные группы.
- Ведите обучение, используя комбинацию лекций, моделирования, видеоматериалов, дистантного (он-лайн) обучения и т. д.
- Принимайте в рабочий коллектив индивидуальностей различных типов.
- Вместо однородной рабочей силы наем работников с разнообразными способностями.

Лекция 16. Риски в менеджменте и предпринимательстве

План:

- 16.1. Сущность и классификация рисков
- 16.2. Методы оценки рисков
- 16.3. Управление рисками

16.1. Сущность и классификация рисков

Методы теории риска в финансово-хозяйственной деятельности предприятий в условиях планово-централизованной экономики применялись весьма ограниченно. Внимание к данной проблематике возросло в связи с ростом самостоятельности предприятий и осознанием того, что догма бескризисной динамики развития ушла в прошлое.

В словаре русского языка С.И. Ожегова дается следующее толкование слова «риск»: возможная опасность действия на удачу, в надежде на счастливый исход. Действовать на свой риск или на свой страх и риск, – значит принимать на себя возможные неприятности.

По современной терминологии, риск определяет вероятность того, что прогнозируемое событие не произойдет.

Экономическая энциклопедия даёт следующее определение: риск (в экономике и предпринимательстве) – неопределённость, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени. При этом предпринимательство – это целенаправленная деятельность на основе принимаемых решений, каждое из которых оптимизируется на основе интуиции или расчётов.

Под *риском принятия решения* понимается вероятность несоответствия реально полученных результатов реализованного решения поставленным целям. Основными факторами риска являются неопределённости различной природы, присущие объекту принятия решений и внешним условиям, оказывающим существенное влияние на этот объект, а также субъективные мотивации и реакции лица, принимающего решения.

Существует множество классификаций рисков, например, *в зависимости от сферы деятельности* можно выделить следующие его виды:

коммерческий; производственный (хозяйственный); финансовый. Рассмотрим каждый из них.

Коммерческий риск. К числу основных разновидностей коммерческого риска можно отнести риск, связанный с партнёрами. Этот риск определяется недобросовестностью или неплатёжеспособностью коммерческих партнёров при исполнении договоров: непоставка товара и невозврат авансовых платежей поставщиками, невозврат депозитных вкладов коммерческими банками, невозврат товаров или денег по потребительскому кредиту и т. д.

Ценовой риск. Это один из наиболее опасных видов риска в деятельности предприятий торговли, так как он оказывает существенное влияние на возможность потери доходов и прибыли от торговой деятельности. Он проявляется: а) в повышении уровня цен закупки товаров (при неизменном уровне цен их реализации); б) в снижении уровня цен реализации товаров на потребительском рынке (при неизменном уровне цен их закупки); в) в повышении уровня цен и тарифов на услуги сторонних организаций; г) в росте уровня цен закупки материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, оборудования и т.п.

Производственный (хозяйственный) риск включает в себя риск как производителя, так и продавца, который заключается в том, что экономическая ситуация на рынке может изменяться, и данная продукция станет неконкурентоспособной. К числу этих рисков относятся риск случайной гибели (порчи) имущества. Этот риск связан с возможной потерей материальных активов торгового предприятия (основных средств; объектов незавершённого строительства; неустановленного оборудования; запасов товаров, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.п.) от стихийных бедствий (наводнений, ураганов и других), техногенных аварий (типа Чернобыльской катастрофы), пожаров, несоблюдения надлежащих условий хранения материальных активов и т.п. Масштабность потерь активов (капитала) торгового предприятия в процессе реализации этого риска определяет его высокую значимость в общем портфеле рисков.

Экономический риск определяется нарушением хода экономической деятельности и недостижением запланированных основных экономических показателей. Этот риск формируется как ситуацией на потребительском рынке (неблагоприятной его конъюнктурой), так и экономическими просчётами менеджеров самого торгового предприятия. Проявлением этого вида риска выступает невыполнение запланированного объёма реализации товаров (вследствие снижения объёма спроса или по другим причинам), превышение запланированной суммы издержек обращения (вследствие нерационального расходования средств на организацию торгового процесса) и т.п. Этот вид риска является одним из наиболее распространённых в хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Налоговый риск в теории управления рисками включается в группу политических рисков, но его исключительно важная роль в хозяйственной деятельности определяет необходимость его выделения в самостоятельный

вид хозяйственных рисков. Этот вид хозяйственных рисков имеет ряд проявлений: вероятность введения новых налоговых платежей; возможность увеличения уровня ставок действующих налоговых платежей; изменение условий и сроков уплаты отдельных налоговых платежей и предоставление налогового кредита; вероятность отмены действующих налоговых льгот. Являясь непредсказуемым для предприятия, он оказывает, как свидетельствует современная отечественная фискальная практика, существенное воздействие на результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Группа прочих хозяйственных рисков довольно обширна, но по своим финансовым последствиям не столь значима для торгового предприятия, как риски, рассмотренные выше. К ним относятся: риск потери товаров в магазинах (отделах) самообслуживания, связанный с их хищением покупателями; риск финансовых потерь из-за несвоевременного осуществления расчётно-кассовых операций в связи с неудачным выбором коммерческого банка; риск подделки финансовых документов сотрудниками; эмиссионный риск и др.

Финансовый риск связан с вероятностью потери финансовых ресурсов. В эту группу входят:

1. *Валютный риск.* Этот вид риска присущ торговым операциям в сфере внешнеэкономической деятельности предприятия. Он проявляется в недополучении прибыли в результате непосредственного воздействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических торговых операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций. Так, импортируя товары, торговое предприятие проигрывает от повышения обменного курса соответствующей иностранной валюты по отношению к национальной. Снижение же этого обменного курса определяет финансовый проигрыш торгового предприятия при экспорте товаров.

2. *Процентный риск.* Он состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения этого вида хозяйственного риска торгового предприятия, не зависящего от его деятельности, является изменение конъюнктуры денежного рынка под воздействием государственного регулирования учётной ставки, объёма предложения свободных денежных ресурсов коммерческими банками, снижение спроса хозяйствующих субъектов на эти ресурсы и т.п. Процентный риск проявляется в финансовых потерях от снижения поступления денежных средств в процессе использования финансовых активов, в эмиссионной деятельности торгового предприятия и в ряде других случаев.

3. *Инфляционный риск.* В условиях высоких темпов инфляции он выделяется в самостоятельный вид хозяйственных рисков. Этот вид риска характеризует возможность обесценивания реальной стоимости капитала торгового предприятия (в форме хранимых денежных активов), а также формируемых в денежной форме отдельных его финансовых фондов (амортизационного фонда, фонда предстоящей уценки товаров и т.п.). Так как

этот вид риска на современном этапе носит постоянный характер и сопровождается практически все финансовые операции торгового предприятия, в системе управления рисками ему должно уделяться особое внимание.

4. *Инвестиционный риск.* Он характеризует возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности торгового предприятия. В соответствии с видами этой деятельности выделяют и виды инвестиционного риска: риск реального инвестирования (нарушение календарного плана работ; низкое качество осуществляемых работ; нарушение проектной документации; превышение размеров запланированного капитального бюджета и т.п.) и риск финансового инвестирования (снижение курсовой стоимости акций и других фондовых инструментов, составляющих портфель финансовых активов торгового предприятия; снижение ликвидности этих активов; банкротство или неплатёжеспособность отдельных эмитентов и т.п.). Так как эти виды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей части капитала торгового предприятия, они также входят в группу наиболее опасных финансовых рисков.

«Ахиллесова пята» инвестиционной деятельности – строительство. Увеличение сроков строительства приводит к ухудшению технико-экономических показателей производства, к снижению конкурентоспособности производимого товара.

5. *Риск неплатёжеспособности.* Этот риск генерируется в основном деятельностью самого торгового предприятия. Причиной его возникновения является низкий уровень ликвидности оборотных активов; несостыкованность сроков поступления и расходования денежных средств при планировании их потоков; превышение плановых объёмов инвестиционных операций при неизменном объёме инвестиционных ресурсов и т.п. По своим финансовым последствиям этот вид риска может вызывать возбуждение дела о банкротстве предприятия и поэтому относится к наиболее опасным.

6. *Риск потери финансовой устойчивости.* Этот вид хозяйственного риска формируется несовершенной структурой капитала торгового предприятия (чрезмерной долей использования заёмных средств), то есть слишком высоким коэффициентом финансового леведа (англ. leverage рычаг; соотношение между собственными и заёмными средствами). Его опасность заключается в том, что он формирует условия неплатёжеспособности предприятия в предстоящем периоде и одновременно перекрывает доступ к кредитным ресурсам, необходимым для выхода из состояния этой неплатёжеспособности. Этот вид риска относится к числу наиболее опасных.

16.2. Методы оценки рисков

Для расчёта риска в любой области деятельности – торговле, производстве, инвестиционной деятельности – необходимо в первую очередь прогнозировать изменение ситуации на рынке товаров и услуг. Чем точнее

модель, описывающая процессы, протекающие на рынке, тем меньше риск совершения необдуманных действий.

В настоящее время применяется ряд методов оценки экономического риска, которые можно условно разделить на: 1) статистические; 2) аналитические; 3) метод аналогий; 4) метод экспертных оценок и экспертных систем.

Статистические методы, применяемые для оценки риска, – это дисперсионный, регрессионный и факторный анализ. К достоинствам этого класса методов относят определённую универсальность. Недостатки же их проистекают из самой сути статистических исследований – необходимости иметь большую базу данных, сложности и неоднозначности полученных выводов, определённых трудностей при анализе динамических рядов и т.д. Для целей расчёта рисков хозяйственной деятельности эти методы применяются относительно редко. Однако в последнее время некоторую популярность приобрёл метод кластерного анализа, с помощью которого иногда удаётся получить данные, пригодные для использования. Чаще всего кластерный анализ применяется при разработке бизнес-планов, когда рассчитывается общий коэффициент риска на основе данных, полученных путём разбиения рисков на группы.

Аналитические методы применяются наиболее часто. Достоинство их в том, что они достаточно хорошо разработаны, просты для понимания и оперируют несложными понятиями. К таким методам относятся: метод дисконтирования, анализ окупаемости затрат, анализ безубыточности производства, анализ чувствительности, анализ устойчивости. При использовании *метода дисконтирования* корректируется норма дисконта на коэффициент риска, который получается методом экспертных оценок. Недостаток этого метода в том, что мера риска определяется субъективно. Применение *метода окупаемости* затрат заключается в расчёте срока окупаемости проекта.

Аналогичен методу окупаемости затрат *метод безубыточности*, только в отличие от первого в нём определяется точка безубыточности проекта, то есть метод безубыточности является граничным для метода окупаемости. Применение *метода анализа чувствительности* предполагает определение влияния изменения различных факторов на результирующие технико-экономические показатели инвестиционного проекта. Иногда вместо чувствительности определяется эластичность результирующего параметра. Методу расчёта чувствительности близок один из статистических методов – *метод факторного анализа*. В нём также определяется степень влияния различных факторов на результирующий показатель.

Методом анализа устойчивости определяется изменение основных экономических показателей проекта при неблагоприятном изменении различных факторов. Например, исследуется величина возможной прибыли при изменении цен на сырьё и материалы, необходимые для производства продукта. Под устойчивостью в экономике подразумевается способ-

ность некоторой экономической системы сохранять свою работоспособность после воздействия на неё неблагоприятных факторов.

Метод аналогий. Название этого метода говорит о том, что прогноз финансового состояния проекта, риск его реализации определяется в соответствии с некоторым аналогичным проектом, который был реализован ранее. При этом предполагается, что экономическая система, в рамках которой реализуется проект, также ведёт себя аналогичным образом.

Метод экспертных оценок и экспертных систем. Хотя два этих метода объединены в один раздел, это в корне различные методы.

Метод экспертных оценок основан на интуиции и практических знаниях специально подобранных людей – экспертов. В ходе работы происходит опрос экспертов (могут применяться различные методы опроса) и на основе этого опроса строится прогноз инвестиционного проекта. При надлежащем подборе экспертов и оптимальной организации их работы это один из самых точных и надёжных методов. Трудность заключается в механизме подбора экспертов и организации их работы – устранении конфликтных ситуаций между экспертами, определении рейтинга каждого эксперта, правильной постановки вопроса исследования и т.д.

В отличие от метода экспертных оценок, который основан на интуиции экспертов, **метод экспертных систем** базируется на специальном программно-математическом обеспечении для ЭВМ. Программное обеспечение его включает базу данных, базу знаний, интерфейс. В базе данных собраны всевозможные сведения об объекте исследования. В базе знаний – правила, которые описывают различные ситуации, возникающие при эволюции исследуемого объекта. Естественно, что и база данных и база знаний организуются по специальным правилам.

Интерфейс – это система связей, специальное программное обеспечение, которое позволяет человеку, работающему с экспертной системой, задавать вопросы по интересующему его предмету и получать ответы, смоделированные ЭВМ. Экспертные системы в настоящее время быстро развиваются. Это программы ЭВМ, моделирующие действия эксперта-человека при решении задач в узкой предметной области на основе накопленных знаний, составляющих базу знаний.

Основной недостаток всех этих методов расчета риска заключается в том, что они оперируют конкретными, детерминированными значениями коэффициентов риска. Коэффициенты рассчитываются либо методом экспертных оценок, либо каким-то другим способом. Из рассмотрения исключается случайная составляющая процесса эволюции экономической ситуации на рынке товаров и услуг. Однако игнорирование этой составляющей иногда приводит к неверным результатам. Таким образом, для корректной оценки риска финансово-хозяйственной деятельности необходимо исследовать не только детерминированное изменение рыночной ситуации, но и её стохастическое изменение. От детерминированных моделей следует переходить к вероятностным моделям прогнозирования рыночной ситуации.

В настоящее время такие модели достаточно проработаны и активно используются для оценки риска.

16.3. Управление рисками

Основной целью управления рисками на торговом предприятии является минимизация связанных с ними финансовых потерь. Процесс этого управления связан с оценкой уровня отдельных видов рисков, их профилактикой и страхованием.

В системе превентивных мер по управлению рисками на торговом предприятии основная роль принадлежит их профилактике. Группа мер по профилактике рисков призвана обеспечить снижение вероятности их возникновения. В торговом менеджменте используются обычно следующие формы профилактики рисков: избежание, минимизация, диверсификация и лимитирование хозяйственных рисков.

Избежание рисков представляет собой наиболее эффективный способ их профилактики. Он заключается в разработке таких мероприятий, которые полностью исключают конкретный вид хозяйственного риска. К числу основных из таких мер относится отказ от осуществления хозяйственных операций, уровень риска по которым чрезмерно высок и не соответствует критериям финансовой политики торгового предприятия. Несмотря на высокую эффективность этой меры, ее использование носит ограниченный характер, так как большинство хозяйственных операций связано с осуществлением прямой торгово-производственной деятельности предприятия, обеспечивающей регулярное поступление доходов и формирование его прибыли.

Основные формы профилактики рисков на торговом предприятии:

а) снижение доли заёмных средств в хозяйственном обороте. Отказ от чрезмерного использования заёмного капитала позволяет избежать одного из наиболее существенных хозяйственных рисков – потери финансовой устойчивости торгового предприятия;

б) повышение уровня ликвидности активов. Обеспечение необходимого уровня ликвидности активов (повышения доли оборотных активов в общей их сумме; повышение доли готовых средств платежа в оборотных активах; повышение доли высокооборотных товарных запасов в общей их сумме) позволяет избежать риска неплатёжеспособности торгового предприятия.

Минимизация рисков осуществляется в том случае, если их нельзя избежать полностью. В качестве мер минимизации хозяйственных рисков на торговом предприятии могут быть использованы:

а) получение от покупателей определённых гарантий (в форме страхования, поручительства и т.п.) при предоставлении им потребительского кредита. Если торговое предприятие не осуществляет оптовую торговлю, то аналогичные гарантии могут быть получены от контрагентов при предоставлении им товарного кредита;

б) продажа товаров при предоставлении потребительского кредита по дорогостоящим изделиям на условиях финансового лизинга. При этой форме потребительского кредита товар сразу же поступает в пользование покупателя, однако становится его собственностью только после полного

завершения расчётов за него. Такая операция позволяет снизить риск возникновения безнадежной дебиторской задолженности, т.е. наиболее массовой формы проявления коммерческого риска торгового предприятия;

в) сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами. В современной практике коммерческих сделок этот перечень необоснованно расширяется, что позволяет партнёрам торгового предприятия избегать в ряде случаев финансовой ответственности за невыполнение своих контрактных обязательств. Это мероприятие направлено на снижение коммерческого риска;

г) использование опционных сделок при биржевых операциях (товарных или фондовых). Эти сделки предусматривают покупку права или продажу обязательства заключить биржевой контракт на обусловленное количество конкретного товара (конкретных фондовых инструментов) по заранее установленной цене в пределах взаимно согласованного периода. За покупку такого права покупатель опциона уплачивает премию. При отказе от совершения сделки (в связи с изменением цен или по другим причинам) премия остаётся у продавца (то есть ценовой, инфляционный и коммерческий риски минимизируются в этом случае до размеров уплаченной премии).

Диверсификация рисков. Эта форма профилактики хозяйственных рисков реализует известный принцип – «никогда не держите все яйца в одной корзине». Возможности диверсификации с целью минимизации хозяйственных рисков очень велики и направлены на снижение уровня их концентрации. В качестве направлений диверсификации хозяйственных рисков могут быть использованы:

а) диверсификация видов хозяйственной деятельности. Она предусматривает использование альтернативных возможностей получения дохода и прибыли от различных видов хозяйственных операций;

б) диверсификация поставщиков товаров. Она предполагает обеспечение разнообразия коммерческих партнёров по поставке на торговое предприятие основных групп товаров;

в) диверсификация ассортимента реализуемых товаров. Она предусматривает включение в ассортимент торгового предприятия товаров с противоположной направленностью спроса в рамках отдельных товарных групп (типа «зонтик, солнцезащитные очки»), что позволяет минимизировать экономический риск в период временно неблагоприятной конъюнктуры отдельного товарного рынка;

г) диверсификация депозитного портфеля. Она предусматривает размещение крупных сумм временно свободных денежных активов торгового предприятия на депозитное хранение в нескольких банках (не изменяя при этом существенно условия их размещения).

Лимитирование рисков. По тем видам хозяйственной деятельности и хозяйственных операций, которые могут постоянно выходить за установленные пределы допустимого риска, этот риск лимитируется путём установления соответствующих экономических и финансовых нормативов.

Система таких нормативов, обеспечивающих лимитирование хозяйственных рисков, может включать:

а) максимальный объём коммерческой сделки по закупке товаров, заключаемой с одним контрагентом;

б) максимальный размер совокупных запасов товаров в предприятии (запасов текущего пополнения, сезонного хранения, досрочного завоза, целевого назначения);

в) максимальный размер потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю (в рамках дифференцированных групп покупателей или групп товаров);

г) минимальный размер оборотных активов в высоко ликвидной форме (с выделением их суммы в виде готовых средств платежа);

д) предельный размер использования заёмных средств в хозяйственном обороте (или их удельный вес в общей сумме используемого капитала);

е) максимальный размер депозитного вклада, размещённого в одном коммерческом банке, и другие.

Система профилактики рисков снижает вероятность их возникновения, тем не менее, не может нейтрализовать все связанные с ними негативные финансовые последствия. Частично эту роль может взять на себя внутреннее страхование хозяйственных рисков (самострахование), осуществляемое в рамках самого торгового предприятия. Группа мер по внутреннему страхованию хозяйственных рисков призвана обеспечить нейтрализацию их негативных финансовых последствий в процессе развития торгового предприятия. В торговом менеджменте используются обычно следующие *формы внутреннего страхования рисков*:

1. Обеспечение компенсации возможных финансовых потерь за счёт соответствующей премии за «риск» заключается в требовании от контрагентов дополнительного дохода по рисковым операциям сверх того уровня, который могут обеспечить безрисковые хозяйственные операции. Этот дополнительный доход должен возрасти пропорционально увеличению уровня риска по хозяйственной операции. Но премия за риск должна возрасти пропорционально увеличению не общего уровня хозяйственного риска, а только риска систематического (рыночного).

2. Обеспечение компенсации возможных финансовых потерь за счёт системы штрафных санкций представляет собой одну из наиболее распространённых форм внутреннего страхования хозяйственных рисков. Оно предусматривает расчёт и включение в условия контрактов необходимых уровней штрафов, пени, неустоек и других форм финансовых санкций в случае нарушения контрагентами своих обязательств. Уровень штрафных санкций должен в полной мере компенсировать финансовые потери торгового предприятия в связи с неполучением дохода, инфляцией и т.п.

Лекция 17. Анализ и оценка предпринимательской деятельности

План:

- 17.1. Предмет экономического анализа, его содержание и виды
- 17.2. Методы, способы и приемы экономического анализа
- 17.3. Анализ финансового состояния предприятия
- 17.4. Анализ розничного товарооборота
- 17.5. Современные представления о сущности экономической эффективности коммерческой деятельности
- 17.6. Общие и специфические показатели оценки коммерческой деятельности

17.1. Предмет экономического анализа, его содержание и виды

Анализ (греч. analysis разложение) – мысленное разложение изучаемого объекта на части, на присущие этому объекту составляющие его элементы. Анализ выступает в диалектическом единстве с **синтезом**. Синтез (греч. synthesis соединение) – соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое. Диалектический тандем «анализ – синтез» понимается как синоним всякого исследования.

Особое значение анализ и синтез приобрели в экономике. Анализом в более широком смысле занимается теория экономического анализа; профессиональный, прикладной аспект экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности касается промышленности, сельского хозяйства, строительства, торговли и т.д.

Экономический анализ базируется на основных принципах диалектики, из которых следует, что все познается в: движении; определенных связях, взаимозависимости; причинно-следственной соподчиненности; проявлении необходимости и случайности; единстве и борьбе противоположностей; переходе количества в качество и качества в новое количество; отрицании отрицания.

Под **предметом экономического анализа** понимаются хозяйственные процессы предприятия, их социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов и отражающиеся через систему экономической информации. При этом экономика предприятий изучается в динамике.

Важнейшими **задачами экономического анализа** являются:

- 1) повышение научно-экономической обоснованности бизнес-планов, бизнес-процессов и нормативов в процессе их разработки;
- 2) объективное и всестороннее исследование выполнения бизнес-планов, бизнес-процессов и соблюдения нормативов;
- 3) определение результативности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- 4) обеспечение заданной эффективности и оценка конечных финансовых результатов;

- 5) выявление и измерение внутренних резервов;
- б) проверка оптимальности управленческих решений.

В основе классификации видов экономического анализа лежат функции управления, экономический анализ является необходимым элементом выполнения каждой функции управления экономикой.

Развитая рыночная экономика рождает потребность в дифференциации анализа на внутренний – управленческий, и внешний – финансовый анализ.

Внутренний управленческий анализ – составная часть управленческого учета, то есть информационно-аналитического обеспечения руководства предприятия.

Внешний управленческий анализ – составная часть финансового учета, обслуживающего внешних пользователей информацией о предприятии по данным, как правило, публичной финансовой отчетности.

По *содержанию процесса управления* экономический анализ делится на виды: перспективный (предварительный) анализ; ретроспективный (последующий) анализ; оперативный анализ.

Кроме того, существует классификации экономического анализа и по другим критериям:

- по *субъектам*, то есть, кто проводит анализ: руководство и экономические службы, собственники, поставщики, покупатели, кредитные и финансовые органы;
- по *периодичности* (годовой, квартальной, месячной, декадной, ежедневной и т. д.);
- по *содержанию и полноте изучаемых вопросов* (полный анализ всей хозяйственной деятельности, локальный анализ деятельности отдельных подразделений, тематический анализ отдельных факторов деятельности);
- по *методам изучения объекта* (комплексный, системный, сравнительный, сплошной, выборочный анализ и т.д.).

На практике отдельные виды экономического анализа в чистом виде встречаются редко. На каждом уровне управления принимается множество решений, для обеспечения которых используются различные виды экономического анализа.

17.2. Методы, приемы и способы экономического анализа

В широком смысле **метод** – это способ подхода к изучению реальной действительности, способ исследования природы и общества.

Экономический анализ при исследовании хозяйственных явлений и процессов использует диалектический подход, который реализуется через систему конкретных приемов и способов, моделирующих состояние объекта.

Метод экономического анализа включает в себя несколько последовательных процедур:

- 1) определение системы показателей, описывающих объект исследования по выделенному направлению;
- 2) управление соподчиненностью показателей;
- 3) выделение групп соподчиненных факторов;
- 4) выделение групп факторов основных и второстепенных;
- 5) установление форм взаимосвязи между показателями;
- 6) выбор приемов и способов для изучения взаимосвязи.

Множество технических приемов и способов, приемлемых в анализе хозяйственной деятельности, могут быть сгруппированы по ряду признаков, среди которых выделяются: научный подход; характер взаимосвязи между показателями; степень сложности применяемого инструментария; оптимизация.

Научный подход позволяет выделить три группы методов: общеэкономические, статистические и математические.

К общеэкономическим методам анализа хозяйственной деятельности относятся: сравнение, графический, балансовой увязки, ценных постановок, арифметических разниц, логарифмический, интегральный и др.

Статистические методы можно разделить на две группы: 1) традиционные (средних и относительных величин, индексный, обработки рядов динамики); 2) математико-статистические (корреляционный ряд, регрессионный ряд, дисперсионный анализ, ковариационный анализ, кластерный анализ).

Математические методы представлены тремя основными группами методов: 1) экономические (матричные методы, теория производственных функций, теория межотраслевого баланса); 2) методы экономической кибернетики и оптимального программирования (линейное программирование, динамическое программирование, нелинейное программирование); 3) методы исследования операций и принятия решений (теория графов, теория игр, теория кассового обслуживания).

По *характеру взаимосвязи* между показателями различают методы детерминированного и стохастического факторного анализа.

Функционально-детерминированная связь – это связь, при которой каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное значение результативного признака.

Связь, при которой каждому значению факторного признака соответствует множество значений результативного признака (то есть, определенное статистическое распределение) называется стохастической (вероятностной) связью. Соответственно типу связи аналитические приемы и способы делятся на методы детерминированного факторного анализа и методы стохастического факторного анализа.

По *сложности применяемого инструментария* аналитические методы делятся на методы элементарной и высшей математики.

По признаку *оптимальности* все экономико-математические методы (задачи) подразделяются на две группы: оптимизационные и не оптимизационные. Если метод или задача позволяют искать решение по заданному

критерию оптимальности, то этот метод относят в группу оптимизационных методов. В случае если поиск решения ведется без критерия оптимальности, то этот метод относят к группе не оптимизационных методов.

Перечисленное многообразие методов предоставляет аналитику широкие возможности в выборе инструментария исследования.

Независимо от выбранных способов алгоритм решения практически любой аналитической задачи содержит приемы сравнения, группировки, балансовой и графической увязки, которые рассматриваются как способы обработки первичной, исходной информации.

Подробно с сущностью методов, способов и приемов экономического анализа можно познакомиться в соответствующей литературе.

17.3. Анализ финансового состояния предприятия

Большинство методик анализа финансового состояния предприятия предполагает расчет следующих групп показателей: а) платежеспособности; б) кредитоспособности; в) финансовой устойчивости.

Оценка платежеспособности предприятия производится с помощью коэффициентов платежеспособности, являющихся относительными величинами. Коэффициенты платежеспособности, приведенные ниже, отражают возможность предприятия погасить краткосрочную задолженность за счет тех или иных элементов оборотных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кла) показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными оборотными активами – денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями:

$$K_{ла} = ДС/КП,$$

где *ДС* – денежные средства и их эквиваленты; *КП* – краткосрочные пассивы.

Принято считать, что нормальный уровень коэффициента абсолютной ликвидности должен быть 0,03–0,08.

Коэффициент промежуточного покрытия (быстрой ликвидности) Клп показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторских долгов:

$$K_{лп} = (ДС+ДЗ)/КП,$$

где *ДЗ* – расчеты с дебиторами.

Нормальный уровень коэффициента промежуточного покрытия должен быть не менее 0,7.

Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности) Ктл показывает, в какой степени оборотные активы предприятия превышают его краткосрочные обязательства:

$$K_{тл} = ИА/КП,$$

где *ИА* – итог второго раздела актива баланса.

Принято считать, что нормальный уровень общего покрытия должен быть не ниже 2 (для торговых предприятий допускается 1,5).

Оценка кредитоспособности. Кредитоспособность – это возможность, имеющаяся у предприятия для своевременного погашения кредитов. Следует учесть, что кредитоспособность – это не только наличие у предприятия возможности вернуть кредит, но и уплатить проценты за него.

Для оценки кредитоспособности предприятия применяются различные методы.

Основными показателями для оценки кредитоспособности предприятия являются:

1. *Отношение объема реализации к чистым активам:*

$$K_1 = N_p / A_{\text{чт}},$$

где $A_{\text{чт}}$ - чистые текущие активы; N_p – объем реализации.

Чистые текущие активы $A_{\text{чт}}$ – это оборотные активы за вычетом краткосрочных долгов предприятия. Коэффициент K_1 показывает эффективность использования оборотных активов. Высокий уровень этого показателя благоприятно характеризует кредитоспособность предприятия.

2. *Отношение объема реализации к собственному капиталу:*

$$K_2 = N_p / СК,$$

где СК – собственный капитал.

Этот показатель характеризует оборачиваемость собственных источников средств. Однако необходимо реально оценить величину собственного капитала. В активе баланса собственным источникам покрытия соответствует, в частности, нематериальные активы и запасы. При оценке собственного капитала рекомендуется уменьшить его на величину нематериальных активов, которые практически ничего бы не стоили, например, при вынужденной ликвидации или реорганизации предприятия. Кроме того, запасы надо уменьшить в соответствии с разницей цен, по какой они числятся на балансе и по какой они могли бы быть реализованы или списаны. Выручка от реализации, отнесенная к этой стоимости, показывает оборачиваемость собственных источников более точно, так как ни нематериальные активы, ни превышение балансовой стоимости запасов над реальной их стоимостью не являются факторами, способствующими увеличению объема продаж.

3. *Отношение краткосрочной задолженности к собственному капиталу:*

$$K_3 = КП / СК,$$

где КП – краткосрочные пассивы, СК – собственный капитал.

Данный коэффициент показывает долю краткосрочной задолженности в собственном капитале предприятия. Если краткосрочная задолженность в несколько раз меньше собственного капитала, то можно расплатиться со всеми кредиторами полностью. На практике существуют первоочередные кредиторы, долги которым должны быть оплачены прежде, чем предъявят претензии остальные кредиторы. Поэтому практически правильно сопоставлять первоочередную краткосрочную задолженность с величиной капитала и резервов.

4. *Отношение дебиторской задолженности к выручке от реализации:*

$$K_4 = ДЗ/Н_p,$$

где $ДЗ$ – дебиторская задолженность.

Этот показатель дает представление о величине среднего периода времени, затрачиваемого на получение причитающихся с покупателей денег. Например, отношение 1:4 означает трехмесячный срок погашения дебиторской задолженности. Много это или мало, зависит от сферы деятельности, состояния расчетов с кредиторами, длительности производственного цикла и т.д. Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, то есть снижение показателя K_4 можно рассматривать как признак повышения кредитоспособности предприятия, поскольку долги покупателей быстрее превращаются в деньги.

5. *Отношение ликвидных активов к краткосрочной задолженности предприятия:*

$$K_5 = A_l/КП,$$

где A_l – ликвидные активы.

Как известно, под ликвидными активами подразумеваются оборотные активы за вычетом запасов и других позиций, которые нельзя немедленно обратить в деньги. Если в составе оборотных активов преобладает дебиторская задолженность, для оценки кредитоспособности предприятия важно, существует ли резерв на случай безнадежной дебиторской задолженности.

В идеальном случае наилучшим способом повышения кредитоспособности явился бы рост объема реализации при одновременном снижении чистых текущих активов, собственного капитала и дебиторской задолженности.

На практике увеличение объема реализации вызывает рост оборотных активов и в части запасов, и в части дебиторской задолженности; увеличиваются и долги предприятия, особенно в форме кредиторской задолженности, если не меняются состав кредиторов и договорные условия расчетов с ними. Это значит, что реальное повышение кредитоспособности по трем названным показателям будет достигнуто, если объем реализации увеличивается в большей степени, чем запасы и дебиторская задолженность, а кредиторская задолженность растет быстрее дебиторской.

Оценка финансовой устойчивости. В отличие от понятий «платежеспособность» и «кредитоспособность», понятие «финансовая устойчивость» – более широкое, так как включает в себя оценку разных сторон деятельности предприятия.

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов. Кратко рассмотрим их.

1. *Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии, независимости) $K_{КС}$:*

$$K_{kc} = CK/BB,$$

где CK – собственный капитал; BB – валюта баланса.

Этот показатель характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Считается, что чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие.

Дополнением к этому показателю является *коэффициент концентрации заемного капитала* $K_{кп}$:

$$K_{кп} = ЗК/BB,$$

где $ЗК$ – заемный капитал.

Эти два коэффициента $K_{kc} + K_{кп} = 1$.

2. *Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала* K_c :

$$K_c = ЗК/СК,$$

где K_c – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала.

Он показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия.

3. *Коэффициент маневренности собственных средств* K_m :

$$K_m = СОС/СК,$$

где $СОС$ – собственные оборотные средства.

Этот коэффициент показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, то есть вложена с оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя может существенно изменяться в зависимости от вида деятельности предприятия и структуры его активов, в том числе оборотных активов.

$$СОС = СК + ДП - ВА = (IV + V - I),$$

где $ДП$ – долгосрочные пассивы; $ВА$ – внеоборотные активы.

Предполагается, что долгосрочные пассивы предназначаются для финансирования основных средств и капитальных вложений.

4. *Коэффициент реальной стоимости имущества* K_p :

$$K_p = P_u/BB,$$

где P_u – суммарная стоимость основных средств, сырья, незавершенного производства и МБП.

Коэффициент реальной стоимости имущества рассчитывается как частное от деления суммарной стоимости основных средств, запасов сырья и материалов, малоценных и быстро изнашивающихся предметов и незавершенного производства на общую стоимость имущества предприятия (валюту баланса). Перечисленные элементы активов, включаемые в числитель коэффициента, - это по существу средства производства, необходимые условия для осуществления основной деятельности, то есть **производственный потенциал предприятия**. Следовательно, коэффициент K_p отражает долю в составе активов имущества, обеспечивающего основную деятельность предприятия.

17.4. Анализ розничного товарооборота

В розничной торговле объектом изучения являются объем товарооборота, его состав и структура.

Состав товарооборота в свою очередь изучается по видам продаж, организационным формам, формам обслуживания, формам оплаты.

Анализ товарооборота по общему объему проводится с целью установления конкурентных позиций предприятия, оценки выбранной ценовой и товарной политики.

Анализ товарооборота по структуре позволяет «вычертить» жизненный цикл товара и определить стадию, на которой находится товар, принять меры к снижению потерь, связанных со спадом реализации отдельных ассортиментных групп, и разработать предложения на формирование ассортимента портфеля.

На основании товарно-денежного отчета розничный товароборот определяется как сумма:

а) выручки, сданной в учреждение банков, на почту или на кассу своего предприятия;

б) хозяйственных расходов, произведенных из выручки.

При анализе динамики товарооборота используются различные методы исследования: построение динамических рядов (в натуральных и стоимостных единицах), расчет показателей динамики (базисных и ценных типов роста и прироста), построение трендовых регрессивных моделей динамики, индексный метод.

Изменение уровней товарооборота происходит под влиянием внешних и внутренних факторов. Если под влиянием факторов формируется какая-либо постоянная тенденция изменения товарооборота, то это называют *трендом*. Например, инфляция увеличивает объем товарооборота в стоимостных показателях, но снижает его физический объем. Рост денежных доходов населения приводит к устойчивому росту объема продаж, как в стоимостных, так и в натуральных показателях.

Другие факторы имеют непостоянное или случайное действие. Различие действие постоянных, периодических и разовых причин обуславливает необходимость изучения основных компонентов рядов динамики: тренда; периодических колебаний; случайных отклонений.

Наиболее распространенные методы изучения тренда: метод укрупненных интервалов; сглаживание скользящей средней; аналитическое выравнивание.

Метод укрупненных интервалов применяется для выявления тренда в рядах динамики колеблющихся уровней, затрудняющих основную тенденцию развития. Главное в этом методе - преобразование первоначального ряда динамики в ряды более длительных периодов (месячные – в квартальные, квартальные – в годовые). В результате укрупнения интервалов общая тенденция изменения объемов продаж становится очевидной.

Сущность сглаживания методом скользящей средней состоит в том, что по исходным уровням ряда (эмпирическим данным) определяют расчетные (теоретические) уровни, в которых случайные тенденции погашаются, а основная тенденция развития выражается в виде некоторой плавной линии. Звенья скользящей средней должны состояться из числа уровней, соответствующих длительности внутригодовых циклов. Поэтому при рассмотрении квартальной динамики товарооборота скользящие средние находятся на основе 4-х уровневых рядов, а при анализе месячной динамики рассчитывается 12-ти членная скользящая средняя. Процедура вычислений включает определение средних величин из 4-х уровневых рядов с отбрасыванием при вычислении каждой новой скользящей средней одного уровня слева и присоединением одного уровня справа:

$$Y_1 = (y_1 + y_2 + y_3 + y_4) / 4;$$

$$Y_2 = (y_2 + y_3 + y_4 + y_5) / 4.$$

Применение в анализе динамики товарооборота методов укрупненных интервалов и скользящей средней позволяет выявить тренд только для его описания, но получить обобщенную оценку тренда с помощью этих методов невозможно. Для измерения тренда используется метод аналитического выравнивания. При этом подбирают математическую функцию наиболее адекватно описывающую динамику изменения товарооборота.

Для описания тренда могут быть использованы линейные параболические или логарифмические функции.

Адекватная функция подбирается методом наименьших квадратов – по минимальному отклонению суммы квадратов между теоретическими и эмпирическими уровнями товарооборота, то есть $\sum (Y_{ti} - Y_i)^2 \rightarrow \min$.

Для оценки сезонных колебаний товарооборота используют так называемые индексы сезонности. Индекс сезонности рассчитывается как процентное отношение товарооборота за конкретный месяц (T_i) к среднему товарообороту (T).

$$I_s = T_i / T * 100\%$$

Результаты анализа сезонных колебаний позволяют правильно определить объем поставок на предприятия, заключать договоры с партнерами и маневрировать имеющимися ресурсами, увеличивая или уменьшая размер арендуемых складских помещений, составляя график отпусков и т.д.

На величину розничного товарооборота оказывают влияние различные **факторы**. Факторы, связанные с товарными фондами (первая группа факторов), влияют на объем розничного товарооборота через изменение величины запасов товаров на начало периода, поступление товаров, прочее выбытие и запасы товаров на конец отчетного периода. Взаимосвязь между ними выражается аддитивной моделью (формула товарного баланса):

$$N_{занI} + N_n = N_{выб} + N_{занII} + N_p,$$

где $N_{выб}$ – прочее выбытие товаров; $N_{занI}$ – запасы товаров на начало периода; N_n - поступление товаров; N_p – объем розничной реализации; $N_{занII}$ – запасы товаров на конец периода.

Балансовая модель позволяет определить любое слагаемое на основе остальных. Так, товарооборот (объем розничной торговли) рассчитывается:

$$N_p = N_n + N_{занI} - N_{занII} - N_{выб}$$

Каждое из алгебраических слагаемых товарного баланса соответствующим образом влияет на объем розничного товарооборота. Увеличение начальных запасов и поступления товаров оказывает положительное влияние на сумму реализации товаров, их уменьшение, наоборот, способствует сокращению размеров реализации. Уменьшение прочего выбытия товаров, сокращение конечных запасов товаров положительно влияют на сумму реализации, а их увеличение сказывается на величине реализации данного отчетного периода отрицательно.

Влияние на сумму реализации того или иного слагаемого товарного баланса измеряется способом цепной подстановки или путем балансовой увязки, то есть определения разницы между фактическими и плановыми величинами.

К другой группе факторов, влияющих на объем розничного оборота, относятся *трудовые факторы*: численность работников, организация и производительность труда. Численность торговых работников – важный показатель торговли. Численность работников, рабочих мест в торговле возрастает в связи с открытием новых предприятий. Повышение эффективности работы предприятия зависит от рациональной организации труда и повышения его производительности. Производительность труда в торговле определяется как отношение объема товарооборота к среднесписочной численности персонала.

Третья группа факторов связана с *использованием основных средств*. В качестве показателей для оценки эффективности использования основных средств применяются: товарооборот на 1 кв. м. торговой площади; фондоотдача основных средств.

Анализ факторных моделей товарооборота позволяет количественно оценить резервы роста товарооборота торгового предприятия.

Изучение взаимосвязи товарооборота и производительности труда, товарооборота и фондоотдачи основных средств и т.д. позволяет количественно оценить влияние того или иного фактора в текущем периоде и составить прогноз их влияния в будущем.

Кроме упомянутых факторов на товарооборот оказывает влияние множество других факторов, таких как: *ценовая эластичность спроса; расходы на рекламу; расходы на сервисное обслуживание и т.д.*

Влияние этих факторов изучается с применением методов математической статистики, в частности корреляционно-регрессивного анализа.

17.5. Современные представления о сущности экономической эффективности коммерческой деятельности

В течение длительного времени слово «торговля» («коммерция») употреблялась в очень широком смысле, обозначая практически всю экономическую деятельность в целом. Однако со временем под «торговлей» стала пониматься покупка товаров и их перепродажа без внесения в них существенных материальных изменений. Напротив, для производственной деятельности характерным является именно внесение изменений в природные объекты с целью получения материальных благ для удовлетворения производственных и личных потребностей.

Современная коммерческая деятельность выступает в разнообразных формах. Это международная и внутренняя торговля, последняя, в свою очередь подразделяется на оптовую и розничную. Выделяется торговля инвестиционными товарами (материально-техническое обеспечение) и товарами народного потребления и т.д. Особым родом коммерческой деятельности является торговое посредничество, устанавливающее связь между различными потенциальными продавцами и покупателями: производителями, оптовиками и розничными торговцами. Как правило, в коммерческо-посреднической деятельности сочетается два вида процессов. Одни из них относятся к чисто торговым операциям, другие (гетерогенные) связаны с продолжением процесса производства и имеют производительный характер. К таким процессам относятся транспортировка товаров, их складирование, взвешивание, подсортировка, разделение на части и т.п. Последние операции получили название продолжения процессов производства в сфере обращения, превращающие производственный ассортимент в потребительский. Несмотря на отраслевое и функциональное разнообразие коммерческо-посреднической деятельности, все ее виды имеют одну общую характеристику – результаты такой деятельности связаны с функциями, имеющими в качестве цели не создание материальных благ, а их реализацию, то есть осуществление купли-продажи, обмена.

Понимая под эффективностью достижение наивысших качественных результатов при наименьших затратах, для оценки деятельности отраслей сферы обращения используется несколько показателей. Для оценки достигнутых результатов – снижение издержек обращения, рост прибыли, рост производительности труда и т.д. Для оценки затрат – издержки обращения, стоимость основных и оборотных фондов, стоимость авансированного капитала и т.д. При этом особая роль отводится рентабельности, как главному показателю экономической эффективности.

Отрасли сферы обращения, исходя из функционального назначения их деятельности, призваны организовать обращение товаров, производимых предприятиями отраслей материального производства. Следовательно, их воздействие на производство осуществляется преимущественно путем влияния на скорость кругооборота и оборота производственных фондов промышленных предприятий, главным образом в период их нахождения в товарной и денежной формах. Отсюда и формулировался основной

критерий экономической эффективности затрат в сфере обращения: сокращение совокупных издержек, связанных с организацией кругооборота и оборота производственных фондов предприятия, и на этой основе повышение эффективности всего производственного процесса.

Итак, для сферы обращения предлагается локальный критерий ее экономической эффективности, но предполагается, что данный критерий вполне согласуется с критерием эффективности общественного воспроизводства, в целом, в масштабе государства или региона, поскольку ускорение процесса обращения и достигаемое благодаря этому сокращение совокупных затрат, обусловленных его организацией, высвобождает часть средств для расширения производства, тем самым способствует росту его эффективности. Таким образом, с одной стороны подчеркивается проявление эффекта деятельности сферы обращения за ее пределами, в сфере производства, а с другой, основываясь на воспроизводственном единстве производства и обращения, утверждается, что локальный критерий экономической эффективности коммерческо-посреднической деятельности в полной мере корреспондируется с народнохозяйственным критерием экономической эффективности.

В результате наличия таких противоречивых подходов к определению сущности результата, эффекта, экономической эффективности коммерческо-посреднической деятельности и показателей ее оценки, на практике осуществляется дифференцированная, отраслевая оценка экономической эффективности, что делает затруднительным сравнение экономической эффективности отраслей сферы реального производства, материально-технического снабжения, оптовой и розничной торговли. Однако главным является даже не отсутствие сопоставимости, а то, что оказался невыявленным сам механизм экономического взаимодействия в процессе воспроизводства отраслей производства и обмена, и, как следствие этого, не используется мощный рычаг управления таким взаимодействием в интересах прогрессивного роста экономической эффективности ее отраслей.

Вопросы результативности (эффективности) торговой деятельности находятся в центре внимания также зарубежных ученых. Понятие «эффективность материально-технического обеспечения» возникло как результат анализа торговых издержек, который в США начали проводить с середины 50-х годов. Длительная экономическая нестабильность, обусловившая в этот период снижения прибылей, заставила руководителей компаний обратить более пристальное внимание на структуру себестоимости продукции и, следовательно, на методы контроля издержек. Теоретические исследования и их практическое применение для контроля экономической эффективности торговых затрат осуществлялось в несколько этапов. Первоначально анализу подвергалась совокупность затрат, обусловленных операциями по перемещению товаров: транспортные расходы, расходы на складирование, на погрузочно-разгрузочные работы, учет поступающих товаров. Затем возник новый подход к оценке МТО, как к сумме мероприятий по оптимизации затрат по перемещению, хранению готовой продукции и

содержанию запасов, обеспечивающих надлежащий уровень оказанию услуг потребителю или пользователю. Другими словами делалась попытка сопоставления торговых издержек с тем эффектом, который получает потребитель таких услуг. Так еще в 1956 г. ученые Гарвардского университета Х.Т. Льюис, Дж.Ч. Каллитон и Дж.Д. Стил, предпринявшие попытку подведения экономической базы под высокие тарифы на грузовые авиаперевозки, ввели в оборот анализ полных затрат на доставку товаров. Эти исследования показали, что при осуществлении перевозки воздушным путем по сравнению с наземным или морским транспортом высокие тарифы в значительной мере покрываются экономией на других элементах издержек-расходов по складированию запасов, перевозке товаров, усушке и утруске и пр.

Рост интереса к торговым затратам всех видов, наблюдавшийся в 60-е годы, положил начало следующему этапу анализа издержек МТО. Новый этап анализа всех видов структурных издержек отличался высокой степенью детализации. В это время получила дальнейшее развитие точка зрения, что эффективность контроля над издержками тем выше, чем точнее можно измерить добавленную стоимость либо прибыль, получаемую вследствие осуществления подобных затрат. Выявились сложности концептуального характера, существенно затрудняющие такую оценку:

а) фрагментарный подход к МТО, в результате которого расходы и доходы от этой деятельности распределяются между многочисленными службами, выполняющими и другие задачи торгового, промышленного, финансового и управленческого характера. Подсистемы вычленяются и анализируются, но существующие между ними взаимосвязи остаются вне поля зрения исследователей;

б) традиционные системы учета, как правило, не берут в расчет «доходы» от коммерческо-посреднической деятельности. Вследствие этого анализируются исключительно затраты, имеющие место на различных этапах процесса МТО, не давая при этом возможности отследить полученные благодаря ему прибыли;

в) к числу трудностей концептуального порядка относится и сложность расширения анализа затрат до уровня отраслевой технологической цепочки. Даже при небольшом количестве ее участников в работе каждого из них существуют различия в условиях закупки сырья и реализации продукции, а также в системах тарификации. Однако для участников цепочки очевидно, что знание влияния затрат, возникающих на всех стадиях процесса - от момента добычи полезных ископаемых до доставки готового изделия потребителю или пользователю - является одним из важнейших условий улучшения контактов между производителями и торговыми посредниками на рынке товаров массового спроса. Информация такого рода может повернуть партнеров друг к другу и заложить прочный фундамент их сотрудничества. Свидетельством того, что издержки товародвижения имеют существенное значение в экономике большинства отраслей, являются данные по компаниям США (табл. 17.5.1).

Таблица 17.5.1

Удельный вес издержек товародвижения в обороте компаний, %

	Зарубежные перевоз-	Содержание запасов	Хранение на складе	Управление	Приемка-отгрузка	Упаковка	Учет заказов	Всего
Все промышленные компании	5,2	1,3	3,6	0,5	0,8	0,7	0,5	13,6
Химическая промышленность и производство пластмасс	6,3	1,6	3,3	0,3	0,6	1,4	0,6	14,1
Пищевая промышленность	8,1	0,3	3,5	0,4	0,9		0,2	13,4
Фармацевтическая промышленность	1,4	-	1,2	0,7	0,5	0,1	0,5	4,4
Электронное машиностроение	3,2	2,5	3,2	1,2	0,9	1,1	1,2	13,3
Целлюлозно-бумажная промышленность	5,3	0,1	4,6	0,2	0,3		0,2	11,2
Общее машиностроение	4,5	1,0	2,0	0,5	0,5	1,0	0,5	10,0
Прочие	6,8	1,0	2,9	1,2	1,4	0,4	0,4	14,1
Все торговые компании	7,4	10,3	4,2	1,2	0,6	1,2	0,7	25,6

Следует также отметить существенные отличия в величине элементов затрат на МТО в различных странах.

Изучение внутренней организации коммерческо-посреднической деятельности и отдельных элементов ее издержек позволило зарубежным исследователям эффективности поставить вопрос о результативности торговой деятельности в национальных масштабах. Определенный ответ на этот вопрос дает оценка стоимости распределения. Издержки обращения в ряде западноевропейских стран составляют 20-25 процентов к товарообороту, а по оценке американских экономистов, по многим товарам до 50 процентов от розничной цены.

Таким образом, даже краткий обзор подходов к определению сущности экономической эффективности коммерческо-посреднической деятельности, показывает, что имеются различные точки зрения на эту экономическую категорию.

Отечественные авторы акцентируют внимание на проблеме сокращения издержек обращения, связанных с оборотом товарного и денежного капитала промышленных предприятий в сфере обращения, как фактора повышения эффективности всего воспроизводственного процесса.

Зарубежные исследователи, также придают большое значение торговым издержкам и методам их оптимизации, однако рассматривают эффективность сбыта как превышение прибылей потребителей посреднических услуг над издержками товародвижения. Наличие различных точек зрения на определение сущности экономической эффективности торговой-посреднической деятельности – яркое свидетельство незавершённости исследования этой важной теоретической и практической проблемы.

17.6. Общие и специфические показатели оценки коммерческой деятельности

Показатели эффективности коммерческо-посреднической деятельности (КПД) могут быть объединены в две группы. К первой группе можно отнести показатели, характеризующие народнохозяйственную эффективность КПД. Народнохозяйственная функция предприятий коммерческо-посреднической специализации реализуется в основных направлениях их деятельности. К ним, прежде всего, следует отнести участие в формировании хозяйственных связей.

Другим важным направлением деятельности отрасли является непосредственное участие коммерческо-посреднических предприятий в самом процессе обращения. Это – заключение договоров на изучение рынка, организацию снабжения и сбыта, поставку продукции, представительство от имени поставщиков и потребителей при исполнении этих договоров, участие в расчетах за поставленную продукцию.

Система показателей производственно-хозяйственной эффективности коммерческо-посреднической деятельности представлена в табл. 17.6.1.

Таблица 17.6.1

Система показателей эффективности КПД

Показатель	Формулы для расчета
1	2
1.Обобщающий показатель:	
1.1. Эффективность использования ресурсов	$\frac{P}{T + OF + ОбФ + З}, \frac{Д}{T + OF + ОбФ + З}$
1.2. Эффективность затрат	$\frac{P}{A + МЗ + ФОТ + Пот}, \frac{Д}{A + МЗ + ФОТ + Пот}$
2. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов	

2.1. Производительность труда	P/T
2.2. Коэффициент опережения темпов роста результатов труда над темпами роста численности занятых	I_p/I_m
2.3. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста его оплаты	$(I_p/T) : (I\phi_{от})$
2.4. Экономия затрат труда на реализацию средств производства в результате роста производительности	$T_0 * I_p - T_1$
2.5. Относительная экономия фонда оплаты труда	$\Phi OT_0 * I_p - \Phi OT_1$
3. Показатели эффективности использования материальных ресурсов:	
3.1. Основных фондов:	
а) фондоотдача	$P/O\Phi$
б) рентабельность	$(\Pi/O\Phi) * 100\%$
в) условная экономия основных фондов	$O\Phi_0 * I_p - O\Phi_1$
3.2. Оборотных фондов:	
а) фондоотдача	$P/Oб\Phi$
б) относительная экономия материальных затрат	$MЗ_0 * I\phi_{ор} - MЗ_1$
3.3. Сводные показатели эффективности использования материальных ресурсов:	
а) материалоотдача	$\frac{P}{O\Phi + Oб\Phi + З}$
б) материалоемкость	$\frac{O\Phi + Oб\Phi + З}{P}$
в) рентабельность	$\frac{\Pi}{O\Phi + Oб\Phi + З} * 100\%$
4. Показатели эффективности издержек обращения:	
4.1. Издержкоемкость (уровень издержек обращения)	I/P
4.2. Рентабельность	$(\Pi/I) * 100\%$
5. Показатели эффективности капитальных вложений:	

5.1. Прирост объема реализованной продукции на 1 руб. капитальных вложений	$\Delta P / \Delta KB$
5.2. Рентабельность	$(\Delta П / \Delta KB) * 100\%$
6. Показатели скорости обращения средств производства	
6.1. Средняя скорость оборота	$П / З$
6.2. Среднее время обращения	$(Дн * З) / P$

Условные обозначения: P – объем реализации средств производства; T – трудовые ресурсы в среднегодовом исчислении; $ОФ$ – основные производственные фонды в среднегодовом исчислении; $ОбФ$ – оборотные фонды в среднем за год; A – амортизация; $MЗ$ – материальные затраты; $ФОТ$ – фонд оплаты труда; $Пот$ – потери; $П$ – прибыль; $З$ – среднегодовой объем запасов продукции производственно-технического назначения на складах коммерческо-посреднических организации; $И$ – издержки обращения; KB – капитальные вложения; Ip – индекс темпа роста реализации; It – индекс темпа роста среднегодовой численности персонала; $Iфот$ – индекс темпа роста фонда оплаты труда; $Iфор$ – индекс физического объема реализации; $Дн$ – количество дней в периоде; Δ – прирост; D – доход (фонд оплаты труда и прибыль).

Для характеристики изменения эффективности необходимо сопоставление указанных показателей в динамике. Каждый из показателей, включенных в систему, имеет существенное значение для анализа и оценки эффективности КПД. Они взаимосвязаны, дополняют друг друга и могут быть дополнены другими более частными показателями эффективности. Ни один показатель, каким бы обобщающим он ни был, не может дать исчерпывающей характеристики такого сложного и многофакторного явления как эффективность коммерческой деятельности.

Группу обобщающих показателей эффективности коммерческо-посреднической деятельности открывают показатели эффективности использования ресурсов (п.1.1 в табл. 17.5.1). В числителе данного показателя находится показатель объема реализации товаров производственно-технического назначения. Данный объем, выраженный в денежном измерении, включает все виды реализации продукции, за исключением стоимости продукции, перемещаемой внутри коммерческой организации со склада на склад данного предприятия. В знаменателе данного показателя сумма ресурсов коммерческо-посреднической организации: основных производственных фондов в среднегодовом счислении ($ОФ$), оборотных фондов в среднем за год ($ОбФ$); трудовых ресурсов в среднегодовом исчислении (T) (показатель стоимости фонда оплаты труда), среднегодового объема запасов продукции производственно-технического назначения на складах коммерческо-посреднической организации ($З$).

Второй показатель эффективности использования ресурсов коммерческо-посреднической организации предусматривает в качестве результата использование величины дохода, т.е. части выручки от реализа-

ции, которая остается у предприятия после оплаты стоимости продукции. Валовой доход складывается из дохода от реализации и доходов от оказания производственных, информационных и других услуг (внереализационных доходов). Показатель эффективности затрат отличается от первого из рассматриваемых показателей своим знаменателем. В последнем используется сумма годовой амортизации (A), материальных затрат ($MЗ$) (расход материалов, топлива, электро-и теплоэнергии, связанной с эксплуатацией складских помещений, подъемно-транспортных механизмов и складского оборудования, текущим ремонтом, хранением, подработкой, сортировкой товаров и т.п., фонда оплаты труда (ΦOT) и среднегодового объема запасов продукции производственно-технического назначения ($З$).

При расчетах показателя эффективности применения трудовых ресурсов используются:

- для расчета производительности труда – отношение объема реализации к среднегодовой численности работающих;
- коэффициент опережения темпов роста результатов труда над темпами роста численности занятых;
- коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста его оплаты.

Для расчета этих коэффициентов используются индексы темпов роста реализации (I_p) и среднегодовой численности персонала (I_m), а также индекс темпа роста фонда оплаты труда ($I_{\Phi OT}$).

Аналогичные индексы и абсолютные величины используются при расчетах показателей абсолютной и относительной экономии фонда оплаты труда в результате роста производительности.

Не представляет особых затруднений расчет показателей эффективности использования материальных ресурсов коммерческо-посреднической деятельности - основных фондов, оборотных фондов, эффективности издержек обращения. Особое значение в условиях перехода экономики России на рыночные принципы хозяйствования имеют показатели рентабельности коммерческо-посреднической деятельности. Хозяйственную эффективность работы коммерческо-посреднических организаций характеризует система показателей рентабельности, каждый из которых имеет самостоятельное значение.

Рентабельность понимается как доходность коммерческо-посреднических организаций, однако значение ее роста не ограничивается финансовыми результатами. Рентабельность в сводном виде отражает влияние многих факторов, почти всех видов деятельности этих организаций. Она зависит от степени использования ими материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Общий принцип методики исчисления показателей рентабельности – соизмерение результатов с затратами. В качестве результата (эффекта) при ее исчислении используется величина балансовой (чистой) прибыли. В зависимости от целей экономического анализа в качестве затрат (в знаменателе) может выступать: объем реализации продукции; величина

издержек обращения; среднегодовой объем основных фондов и оборотных средств; фонд заработной платы и другие.

Уровень рентабельности в коммерческо-посреднических организациях определяется при планировании и анализе как отношение величины прибыли к издержкам обращения:

$$Рент = П/И$$

Самостоятельное значение приобретает показатель рентабельности, рассчитанный как отношение дохода (Д), включающего фонд оплаты труда и прибыль, к издержкам обращения:

$$Рент = Д/И$$

Этот показатель увязывает интересы трудового коллектива и собственников фирмы: чем больше доход на единицу затрат, тем больше не только прибыль, но и фонд оплаты труда. Однако эти показатели стимулируют снижение лишь текущих затрат и почти не учитывают величину авансированных затрат, рентабельности использования основных и оборотных фондов. Между тем в связи с оснащением отрасли оборудованием, инвентарем, транспортными средствами, строительством складов, баз и других сооружений представляется важным определение рентабельности использования авансированного капитала, а не только текущих затрат. Расчет показателя рентабельности как отношение прибыли к сумме основных фондов и оборотных средств может характеризовать рентабельность использования фондов и стимулировать прирост фондоотдачи. Данный показатель рентабельности может быть рассчитан по формуле:

$$Рент = \frac{П}{ОФ + ОбФ}$$

Применение этого показателя играет мотивирующую роль в повышении рациональности использования в организациях всех функционирующих материальных ресурсов. Использование при оценке и планировании работы коммерческо-посреднических организаций этого показателя рентабельности стимулирует также ускорение оборачиваемости оборотных средств. Для этой же цели имеет смысл рассчитывать и более частный показатель рентабельности как отношение прибыли только к сумме оборотных средств в запасах товарно-материальных ценностей:

$$Рент = \frac{П}{Об.ср.з}$$

Применение этого показателя акцентирует внимание на наличие излишних запасов, на их влияние на уровень рентабельности и стимулирует их снижение. Интересы стимулирования сокращения затрат живого труда на осуществление процессов товародвижения требуют при оценке рентабельности использовать показатель отношения прибыли к фонду оплаты труда:

$$Рент = \frac{П}{ФОТ}$$

Целесообразность включения этого показателя в систему показателей для оценки и анализа уровня рентабельности обусловлена тем, что в

совокупных затратах коммерческо-посреднической деятельности велики трудовые затраты. Использование указанного показателя нацеливает на снижение этих затрат. Наконец, большое значение имеет показатель рентабельности, рассчитываемый как отношение прибыли к объему реализованной продукции. Он отражает прибыльность реализации единицы продукции:

$$Рент = П/Р$$

Изменение его динамики отражает результаты усилий по повышению рентабельности этого основного вида деятельности коммерческо-посреднических организаций, в частности совершенствование организации процесса обращения, как важного фактора увеличения прибыли на 1 руб. реализации. Достоинство этого показателя в том, что он позволяет увязать и соизмерить рост основных показателей хозяйственной и финансовой деятельности. Однако недостаток его состоит в том, что оценка эффективности деятельности на его основе будет побуждать коммерческо-посреднические организации к реализации дорогостоящей продукции. Поэтому для характеристики рентабельности следует использовать именно систему показателей, так как ни один показатель, каким бы обобщающим он ни был, не может отвечать всем задачам анализа и планирования эффективности.

Рассмотренная выше система показателей эффективности коммерческо-посреднической деятельности была бы неполной, если бы в ней отсутствовали показатели эффективности управления запасами товарно-материальных ценностей. Производственный потенциал коммерческо-посреднических организаций в значительной мере определяется наличием, составом, качеством и оборачиваемостью запасов товаров, находящихся в каналах обращения этой отрасли. Для характеристики запасов средств производства, находящихся на базах и складах коммерческо-посреднических фирм, применяется термин "складские запасы". Они предназначены для бесперебойного обеспечения потребителей продукцией производственно-технического назначения в соответствии с заключенными договорами о поставках.

Важным резервом увеличения потенциала складских запасов является ускорение их оборачиваемости, что обуславливает появление дополнительных ресурсов для производства, то есть создает дополнительные возможности удовлетворения потребностей. Для характеристики этого процесса используется показатель скорости обращения товарных запасов, выраженный в числе оборотов. Он рассчитывается как отношение объема складской реализации (P) продукции за тот или иной период к среднему объему запасов за этот период (Z):

$$Ск = P/Z$$

Он позволяет установить, сколько раз обернулся или сколько раз возобновился товарный запас в течение периода.

Потенциал запасов увеличивается при сокращении времени обращения товаров, т.е. показатель времени обращения (t) является обратным к показателю скорости обращения (C_k):

$$t = 3 : (P/Дн) \text{ или } t = Дн/C_k,$$

где $Дн$ – количество дней в периоде.

Если скорость оборота товарных запасов увеличилась, то при одном и том же объеме товарных запасов возрос производственный потенциал, заключенный в запасах, а коммерческо-посреднические организации смогли обеспечить продукцией большее число потребителей. Для учета изменения скорости обращения товарных запасов в динамике используется индекс скорости обращения товаров $I_{ск}$:

$$I_{ск} = I_{фор}/I_z,$$

где I_z – индекс среднегодового объема запасов.

Таким образом, если физический объем реализации продукции растет быстрее товарных запасов в коммерческо-посреднических организациях, то это означает увеличение их потенциальных возможностей в результате ускорения оборачиваемости. Следовательно, условие роста производственного потенциала, заключенного в товарных запасах, за счет фактора ускорения их оборачиваемости можно выразить следующими неравенствами:

$$I_p > I_p \text{ и } I_p/I_z > 1$$

Рассмотренные выше показатели оценки эффективности коммерческо-посреднической деятельности имеют большое значение для оценки и планирования, контроля и регулирования производственно-хозяйственной деятельности отдельных, самостоятельных коммерческо-посреднических фирм.

Лекция 18. Финансовое и материально-техническое обеспечение предпринимательской деятельности

План:

- 18.1. Материально-техническая база торгового предприятия
- 18.2. Источники финансирования коммерческой деятельности
- 18.3. Оценка эффективности привлечения кредитных ресурсов

18.1. Материально-техническая база торгового предприятия

Для осуществления хозяйственной деятельности торговое предприятие должно располагать надлежащей материально-технической базой, основу которой составляют основные производственные фонды.

Основные производственные фонды подразделяются на пассивную и активную части. По назначению пассивная часть основных фондов состоит из следующих групп:

- здания — объекты, обеспечивающие условия для торгового процесса, подготовки и реализации товаров;
- склады, необходимые для хранения, поддержания товарных запасов, предпродажной подготовки товаров;
- сооружения - инженерно-строительные устройства, предназначенные для приема и отгрузки товаров (прирельсовые тупики, эстакады, рампы, используемые в основном торговыми базами).

К активной части основных фондов, выступающих в качестве средств труда, относятся: торгово-технологическое оборудование, подъемно-транспортные устройства, средства малой механизации, автомобильный транспорт и др.

В стоимостном выражении, как правило, преобладает пассивная часть в структуре основных фондов. Соотношение между активной и пассивной частями основных фондов зависит от предназначения торгового предприятия, особенностей технологических процессов, уровня технической оснащенности. Эффективное использование основных фондов способствует увеличению товарооборота, сохранению заданных свойств складированной продукции, обеспечению стабильности торгового процесса.

Техническая политика – это система технических решений, оказывающих прямое или косвенное воздействие на развитие коммерческой деятельности. По своему назначению техническая политика направлена на обновление производственных фондов или техническую реконструкцию торгового предприятия. Под обновлением производственных фондов подразумевается замена средств труда новыми, более совершенными по техническому уровню. Реконструкция представляет собой техническое переоснащение на основе частичной или полной замены активных фондов как морально устаревших, так и в вследствие технологической перестройки торгового предприятия.

Продвигаясь к рынку, отдельные торговые предприятия изготавливают продукцию собственными силами с использованием передовых техноло-

гий. Среди продовольственной продукции выделяется производство мяско-копченостей, колбасных, кондитерских, хлебобулочных и других изделий. Применяемая технология и мощности производства продукции зависят от поставленной цели и конкретных возможностей предприятия. Реализация такой политики позволяет увеличить ассортимент, манипулировать ценами на товары и расширять коммерческое дело.

Процесс технического переоснащения в настоящее время определяется двумя факторами: потребностями в развитии материально-технической базы, связанной с продвижением торговли к рынку, и инвестиционными возможностями предприятия. Можно выделить основные схемы технических решений в торговле:

- комплексная механизация транспортирования и перемещения товаров путем применения специализированных транспортных средств, подъемно-транспортного оборудования и малой механизации;
- автоматизация регулирования режима хранения продовольственных товаров с использованием низко- и среднетемпературных холодильных установок;
- механизация операций по предпродажной подготовке продукции, расфасовке, подсортировке и пакетированию;
- внедрение современных технических средств управления торгово-технологическими процессами;
- автоматизация и компьютеризация контрольно-кассовых операций с использованием штрих-кодирования с целью оперативного учета движения товаров и изучения спроса покупателей;

Технические схемы различного содержания направлены на последовательное и комплексное совершенствование технологических процессов торгового предприятия. Сейчас процесс технического перевооружения торговых предприятий нуждается в ускорении. Несмотря на то, что на момент перестройки экономики страны парк торговой техники насчитывал большое количество различного технологического оборудования, доля ручного труда составляла около 80%. При этом отдельные виды и группы оборудования морально устарели или физически изношены и требуют замены.

18.2. Источники финансирования коммерческой деятельности

Объем финансовых ресурсов должен быть увязан с источниками их получения. Финансирование процессов купли-продажи товаров осуществляется как за счет собственных, так и за счет заемных (привлеченных) средств.

Финансирование за счет собственных средств предполагает следующие источники:

- денежные средства уставного фонда, если учредители (акционеры) внесли вклад в виде денежных средств, и они не были инвестированы в основные фонды;

- средства из полученной прибыли, которая остается после уплаты налога на прибыль и направляется на пополнение оборотных средств, для развития предприятия. Необходимо, чтобы максимальная часть чистой прибыли направлялась в фонд накопления, что должно отражаться в учредительных документах;

- средства, полученные от продажи собственного имущества, в котором нет необходимости. Имущество, приобретенное в процессе приватизации или иным путем, в этом случае должно быть оценено с точки зрения производственно-торговой эффективности;

- высвобождение капитала за счет снижения товарных запасов на складе. Товар, находящийся на складе, как правило, в основном оплачен, поэтому эффективным средством экономии финансовых ресурсов является снижение товарных запасов и увеличение их оборачиваемости. Если товар не задерживается на складе, то деньги быстрее возвращаются и могут быть использованы для приобретения новых партий товара;

- средства от амортизационных отчислений. Накопленные амортизационные отчисления до приобретения на них новых основных фондов используются как оборотные средства в процессе купли-продажи товаров. Ускоренная амортизация позволяет, с одной стороны, уменьшить налогооблагаемую прибыль и отчисления в бюджет, а с другой, – увеличить оборотный капитал.

Необходимые денежные средства коммерсант ищет также на финансовом рынке, ситуация на котором, как правило, зависит от государственного бюджета, деятельности казначейства, валютных фондов, банков, страховых и муниципальных компаний, пенсионных фондов, фондовых бирж и т. д.

Финансирование коммерческой деятельности за счет привлеченных средств предполагает заем через: банковские кредиты и кредиты страховых организаций; кредиты частных лиц и предприятий; кредиты поставщиков; кредиты клиентов; государственные кредиты.

Для предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью, наиболее распространенными источниками финансирования являются кредиты банков и страховых компаний, а также кредиты поставщиков (для поставщиков Крайнего Севера и районов, приравненных к ним, – государственные кредиты для завоза товаров на период бездорожья и формирования страховых, государственных запасов).

Банки и страховые компании выдают кредиты:

- если они лично знают заемщика и убеждены в его безупречности и в устойчивом финансовом положении,

- при гарантии и залоге зданий, транспортных средств, складских запасов или товаров,

- при поручительстве третьих лиц, обладающих достаточными финансовыми ресурсами, если они обязуются возместить банку долг кредитора.

При оформлении кредитов для коммерческих организаций большое значение имеет вид кредита и процентная ставка, которые должны быть

выгодны при осуществлении операций купли-продажи товаров. Поэтому предварительно следует произвести расчет эффективности привлечения кредитных ресурсов (дать технико-экономическое обоснование кредита), определив, таким образом, объем доходов от проведения коммерческих операции с привлечением кредитных ресурсов, возвратность кредита и его прибыльность.

Кредиты поставщиков в основном выражаются в виде кредиторской задолженности за товар. Этот кредит носит временный характер (от 3-х до 30 дней), определяется договором о поставке продукции и не требует дополнительных затрат. Предприятие-покупатель чаще всего предпочитает решать свои финансовые проблемы с помощью этого источника.

Кредиты клиентов (покупателей) формируются за счет предоплаты за товар, который для них еще не закуплен. Разница во времени между поступлениями денег за товар и его оплатой поставщикам служит определенным финансовым резервом при решении краткосрочных финансовых проблем. Такая форма оплаты часто наиболее привлекательна для коммерческих организаций, но при этом необходимо учитывать инфляционные процессы, которые могут привести к повышению цены закупки товара. Временной интервал между предоплатой и поставкой товара может негативно отразиться на финансовых результатах сделки, поэтому временной шаг операции оплата товара – закупка товара – поставка товара следует оптимизировать.

18.3. Оценка эффективности привлечения кредитных ресурсов

Для осуществления коммерческой деятельности и получения за счет нее доходов необходимы денежные средства, которые каждое предприятие стремится эффективно использовать. Очень важно, чтобы предприятие располагало достаточными ликвидными средствами (ликвидные средства I категории – кассовая наличность и банковские активы) для покрытия большей части (не менее 60%) обязательств I степени, к которым относятся обязательства по закупкам товаров, заработной плате, налогам и краткосрочным банковским кредитам.

Таким образом, непременным условием осуществления коммерческой деятельности является наличие необходимого объема финансовых ресурсов. В соответствии с законом денежного обращения количество денег, обслуживающих коммерческую деятельность, должно быть прямо пропорционально сумме цен товарной массы (сумма товаров на складах и в розничной продаже) и обратно пропорционально скорости обращения товаров, то есть:

$$K = T/O,$$

где T – сумма цен товарной массы (в ценах закупки) в год, ден. ед., O – количество оборотов товарной массы.

Этот показатель принимается как ориентировочная сумма денежных средств для осуществления коммерческих операций. Более детальный подход предполагает составление баланса денежных расчетов, в котором по-

декадно (помесячно) определяется сумма денежных средств, поступающих в кассу и на расчетный счет, и сумма платежей, в том числе по коммерческим операциям. Поскольку расширение коммерческой деятельности зависит главным образом от денежных средств, планирование ее всегда должно подкрепляться финансовыми расчетами. При этом решается двуединая задача: определение источников финансовых средств и их эффективное вложение. В этих условиях необходимо:

- разбираться во внутренних проблемах предприятия, т. е. иметь четкое представление об объеме и структуре реализации товаров и услуг, возможностях увеличения денежных ресурсов, технологии товародвижения и реализации товара, технической оснащенности предприятия и направлениях модернизации, издержках обращения и т. д.;

- знать направления и виды экономического воздействия государственной финансовой системы на предприятия, занимающиеся коммерческой деятельностью (процентная, кредитная ставка, налоговая политика, виды и формы кредитов и условия их получения, виды и условия страхования и т.д.).

Объем, структура и эффективность использования финансовых ресурсов будет зависеть от заключенных договоров по поставке и реализации товаров. Именно договорные отношения и условия оплаты по ним либо уменьшают необходимый объем денежных средств, либо увеличивают его.

Система оплаты за товар может быть следующей:

- предоплата полная или частичная;
- оплата по факту поставки (с расчетного или специального счета в рамках кредитной линии, целевого кредита или других средств из кассы), если в договорах предусмотрен срок оплаты после поставки (в основном в договорах предусматривается срок оплаты в течение трех банковских дней с момента поставки);

- оплата по мере реализации с понедельным, подекадным или ежемесячным расчетом на основе составленного сторонами акта реализации;

- прием товара на консигнацию как форма комиссионной продажи, при которой собственник (консигнант) передает комиссионеру (консигнатору) товар для продажи со склада комиссионера. Причем если товар не будет продан в установленные договором сроки, то он или приобретается в собственность консигнатором путем его оплаты, или возвращается собственнику (консигнанту). Оплата производится или по реализации товара или в установленные сроки (предельная цена реализации товара или процент торговой надбавки устанавливается консигнантом).

Исходя из договоров купли-продажи товаров, уточняется сумма необходимых для коммерческой деятельности денежных средств и календарный график их использования. Кроме того, следует предусмотреть и резерв денежных средств, который определяется на основе:

- 1) факторов времени, то есть оценки товарных и денежных потоков во времени. Будущая стоимость определенного количества товара (Q_n) с уче-

том предполагаемого индекса инфляции (j) на протяжении n -го периода равна:

$$Q_n = Q_0 * (1+j)^n,$$

где Q_0 – стоимость товара в настоящее время, j – уровень инфляции, n – число лет.

Будущая стоимость (цена) денежных средств (p_n) равна:

$$p_n = p_0 * (1+i)^n,$$

где p_0 – количество денежных средств на настоящий момент, i – процентная годовая ставка по кредитам.

Эти расчеты позволяют более правильно сопоставить товарные и денежные потоки и определить дефицит денежных средств на перспективу. Это сопоставление завершается определением количества денежных средств, которые можно получить в будущем за счет различных источников;

2) фактора риска, то есть степени неопределенности результатов. Фактор риска учитывается при определении необходимого объема финансовых ресурсов. Обычно это делается по отдельным направлениям на основе имеющегося опыта и информации о ситуации на финансовом рынке. Таким образом, на предприятии создается фонд рискованных операций или резервный фонд.

Важным инструментом при решении финансово-экономических задач являются вертикальные и горизонтальные правила финансирования.

В соответствии с вертикальными правилами активы и пассивы исследуют независимо друг от друга. Для активов эти правила устанавливают соотношение между основными и оборотными средствами, равное примерно 1:1, для пассивов соотношение между собственным и заемным капиталом должно быть таким же.

Горизонтальные правила финансирования предполагают анализ соотношения между активами и пассивами. Согласно золотому правилу бизнеса, долгосрочно связанный основной капитал должен увеличиваться исключительно за счет собственных средств, заемные же средства целесообразно использовать в обороте, то есть для совершения коммерческих сделок.

Лекция 19. Управление качеством в предпринимательстве

План:

19.1. Качество: характеристика понятия

19.2. Требования к качеству

19.3. Алгоритм улучшения качества

19.4. Разработка политики в области качества

19.5. Качество документации о товаре как фактор завоевания рынка

19.1. Качество: характеристика понятия

Термин «качество» имеет в литературе различные толкования. Наиболее признанным стало определение Международной организации по стандартизации (ИСО), в соответствии с которым *качество* – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

Выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно и качественно установленных требований к характеристикам объекта называется *требованием к качеству*. Требования к качеству должны полностью отражать установленные и предполагаемые потребности потребителя. Термин «требование» охватывает рыночные и контрактные требования, а также внутренние требования организации.

Объект – это то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. К объектам относятся: 1) деятельность или процесс; 2) продукция; 3) организация, система или отдельное лицо; 4) комбинация указанных элементов.

Одним из видов объекта является *процесс*, как совокупность взаимосвязанных ресурсов (например, персонал, оборудование и т.д.) и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие. Результатом деятельности или процесса является продукция.

Продукция как вид объекта подразделяется на: материальную (узлы, детали и т.д.); нематериальную (информация); намеренную (например, предложение потребителям); ненамеренную (например, какие-то нежелательные последствия).

Услуга, как разновидность объекта, – это итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя. Предоставление услуги – это деятельность поставщика, необходимая для обеспечения услуги.

Организация – это компания, корпорация, фирма, предприятие или учреждение, или их подразделения, объединенные или нет, общественные или частные, выполняющие самостоятельные функции и имеющие административную структуру.

В основе *концепции качества* лежит удовлетворение требований потребителя. Потребности, как правило, меняются со временем, что делает

необходимым проведение анализа и изменение требований к качеству, то есть качество не является застывшей категорией, оно должно постоянно повышаться.

19.2. Требования к качеству

Требования к качеству – это выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки.

Требования к качеству устанавливаются не только к конечной продукции, но и ко всем элементам, то есть к входящим элементам, процессу и выходящим элементам. Все системы и процессы должны совершенствоваться с целью повышения качества.

Для того чтобы потребители и другие контактные аудитории были удовлетворены организация должна выдерживать следующие направления:

- совершенствовать, достигать и поддерживать качество своей продукции;
- повышать качество на всех этапах процесса производства продукции и всей своей деятельности;
- проводить анализ и осуществлять контроль всех входящих элементов;
- проводить политику, обеспечивающую уверенность всех сотрудников организации в том, что требования к качеству соблюдаются и совершенствуются;
- проводить политику, при которой у потребителей и других заинтересованных аудиторий (например, у посредников) формируется и укрепляется уверенность в качестве продукции организации;
- поддерживать связь с потребителями и другими контактными аудиториями.

Качество формируется на основе четырех аспектов, заложенных в категорию качества, а именно на основе: определения потребностей потребителей (определение и модернизация продукции с целью ее соответствия требованиям и возможностям рынка); конструкции (придание конструкции таких характеристик, которые отвечают требованиям потребителей и создают для потребителя дополнительную стоимость); соответствия конструкции (поддержание постоянного соответствия конструкции избранным в проекте характеристикам); технического обслуживания (техническое обслуживание продукции в течение ее срока службы с целью сохранения желаемых характеристик и стоимости для потребителей).

Концепция качества представляет собой модель, содержанием которой является «цепь»: производитель – потребитель – производитель – потребитель... Причем в каждом звене формируется качество. Например, деталь, произведенная предприятием X, будет выходящим элементом для

X (производителя), эта же деталь для предприятия Y будет входящим элементом, комплектующим изделием. Эта деталь в процессе производства будет превращена в готовый узел, то есть в выходящий элемент для предприятия Y, в данном примере его продукцией.

Исходя из логики процесса (постоянная смена состояний) требования к качеству продукции должны быть установлены на каждом этапе процесса управления качеством.

Продукция будет удовлетворять требования конечного потребителя только в том случае, если контроль над качеством осуществляется на всех стадиях производства и доведения до потребителя этой продукции, для чего в каждой цепи процесса должна быть налажена обратная связь (потребитель-производитель), позволяющая выявить исходные требования, предъявляемые к продукции.

19.3. Алгоритм улучшения качества

Процесс деятельности любой организации состоит также из отдельных этапов: закупки, приемки продукции, хранение, оплата, проектирование товара, производство, маркетинга, сбыта и т.д. Для того чтобы управлять процессом полностью и получить на выходе продукцию, соответствующую желаемым требованиям необходимо привести в соответствие с целью все этапы процесса. Достаточно простым и ставшим уже классическим является алгоритм улучшения качества, разработанный компанией "Ксерокс":

1-й этап. Решите, что желаете получить на выходе.

2-й этап. Определите потребителя на свою продукцию.

3-й этап. Определите требования потребителя.

Первые три этапа зависят от того насколько в организации четко определены функции маркетинга. Основными задачами маркетинга в области качества являются:

- определение потребности в продукции;
- определение спроса и области реализации, с целью установления
- количества, стоимости и сроков поставки;
- определение специфических требований (неопределенных ожиданий или тенденций в потребительской среде);
- подготовка отчетов о требованиях потребителей и о конъюнктуре рынка (например, эксплуатационные характеристики, органолептические характеристики (цвет, вид, запах), упаковка и др.;
- осуществление обратной связи с потребителями и контроль над информацией;
- анализ удовлетворения требований и ожиданий потребителя в отношении качества продукции;
- координация всех функций в рамках организации с целью реализации возможности удовлетворения требований потребителей.

4-й этап. Выразите требования потребителя на языке технических характеристик. Например, клиент кафе желает вкусный, горячий кофе. На

языке технических характеристик это означает, что кофе должен быть определенного сорта, сварен в турке на песке, официантка должна принести его горячим, в чистой посуде, заказ должен быть выполнен в течение определенного времени, официантка должна быть опрятна и вежлива, мебель в кафе, скатерти и салфетки должны быть чистыми, в определенное время официантка должна принести счет и т.д.

Перевод на язык технических терминов является по существу функцией проектирования и разработки технических условий. В проекте должны быть указаны ответственные лица за выполнение каждой задачи и определены сроки реализации проекта. В целях достижения соответствия продукции и процесса установленным требованиям в рамках проекта должны быть определены все данные, необходимые для выполнения всего комплекса работ.

5-й этап. Определите этапы процесса, ориентируясь на требования потребителя. Этапы должны быть подробно определены и оформлены в рабочих инструкциях.

6-й этап. Выберите параметры для наиболее важных этапов процесса.

Изготовление продукции начинается с закупки кофе. Далее определяются все этапы, которые могут повлиять на качество конечной продукции: хранение (например, зёрна должны быть сухими и не принять на себя запах других продуктов), доставка к месту помола (например, это должно быть своевременно), помол (например, машина должна быть исправна и осуществлять мелкий помол с определенной производительностью), варка кофе (например, бармен должен класть в гурку определенное количество кофе и работать с установленной производительностью), подача посуды (посуда должна быть чистой, сухой и стоять в определенном месте в достаточном количестве) и т.д., заканчивая выпиской чека, получением официантом денег и уходом клиента.

Например, качество продукции любой организации во многом зависит от качества закупок. Спланированный процесс закупок, соглашения с поставщиками о качестве и постоянная обратная связь являются неотъемлемыми условиями обеспечения качества закупок. Выделяют следующие основные элементы качества закупок:

- требования к техническим условиям, чертежам и другой документации (целесообразно эти требования включать в договор или в приложение к договору);
- требования к поставщикам и выбор поставщиков (управление качеством в организации поставщика, оценка образцов, опыт работы других потребителей и т.д.);
- соглашение с поставщиками по обеспечению качества и методам проверки (требования о предоставлении данных по техническому контролю и испытаниям, проведение контроля партии продукции поставщика при приемке, обмен данными и т. д.);
- соглашение о решении спорных вопросов, относящихся к качеству;

- утверждение процедур приемки и контроля продукции;
- обеспечение сохранности данных по закупкам.

Учитывая сложную структуру многих организаций необходимо выделить те этапы процесса, которые могут оказать влияние на качество конечной продукции и на этой основе строится система управления качеством. В каждом процессе или этапе процесса должны быть определены обязанности сотрудников, полномочия, процедуры и ресурсы. Этапы процесса должны выполняться в определенной последовательности и быть скоординированы.

Процедуры этапов процесса и всего процесса, то есть официально установленный порядок действий должен быть оформлен документально. В документации должны быть четко установлены критерии оценки выполнения работ, в соответствии с которыми определяется соответствие процесса или этапа процесса установленным требованиям.

Документированная процедура обычно устанавливает цель и область деятельности: что должно быть сделано и кем; где, когда и как это должно быть сделано; какие материалы, оборудование и документы должны использоваться; как следует управлять этой деятельностью и как ее фиксировать. В документированных процедурах должна быть сделана ссылка на рабочие инструкции, в которых указано, как эта деятельность должна осуществляться.

7-й этап. Оцените эффективность избранного способа производства. В данном случае необходимо определить, возможно ли удовлетворить требования потребителя с учетом избранных характеристик процесса, решаются ли поставленные организацией задачи и какова вероятность возникновения проблем. Эта функция называется анализом проекта. Классификация элементов анализа проекта представлена на рис. 19.3.1.



Рис. 19.3.1. Классификация элементов анализа проекта

В зависимости от отрасли и направления деятельности организации характеристики каждого из указанных элементов будут различны и необходимо их четкое определение на стадии проектирования.

Например, к элементам, относящимся к удовлетворению требований потребителей, могут быть отнесены: способность продукции функционировать в предполагаемых условиях, последствия неправильного использо-

вания или использования не по назначению, сравнение с другими конкурентными проектами и т.д.; к элементам, относящимся к техническим условиям, могут быть причислены требования к общей надежности и ремонтпригодности, критерии приемки продукции, пригодность к монтажу, долговечность и т.д.; к элементам, относящимся к техническим условиям на процесс, можно отнести возможность производства продукции в соответствии с проектом, возможность проведения технического контроля и испытания, требования к складированию, хранению и т.д.

Проект должен быть подготовлен в технических условиях и в чертежах и утвержден руководством.

8-й этап. После того как процесс изготовления окончен оцените результаты процесса и выясните, как его можно улучшить.

Результатом любого окончанного процесса должна быть продукция, удовлетворяющая исходные требования. Если этого не происходит, то необходимо определить тот этап процесса, который не дает возможности достижения желаемого результата или ту проблему, которую необходимо решить для достижения поставленной цели. В каждом этапе процесса оценивается не только техника исполнения работ, но и вся совокупность оборудования, материалов и других ресурсов. На профессиональном языке это называется *контролем процесса*.

Если процесс непосредственно связан с производством продукции, то в процессе определяются *контрольные точки*, на которых производится оценка продукции по определенной методике или ее испытание.

Если результатом процесса является материальная продукция (например, агрегат), то рекомендуется использовать два метода ее оценки:

- приемочный контроль или испытания для подтверждения ее соответствия установленным требованиям (сплошная или выборочная оценка партии продукции);
- контроль качества продукции готовой к отправке (выборочный контроль).

Источниками информации о несоответствии продукции требованиям могут также служить:

- информация службы сбыта и маркетинговой службы, полученной благодаря установленным связям с рынком и контактными аудиториями;
- жалобы и претензии посредников и конечных потребителей.

Обнаружение недостатков влечет за собой, как правило, анализ процесса или этапов процесса и проведение корректирующих действий.

9-й этап. Вернитесь в начало процесса и улучшите его.

19.4. Разработка политики в области качества

Руководством должны быть делегированы полномочия определенному кругу лиц, которые могут принимать решения по внесению изменений в процесс. Все изменения должны быть документально оформлены и после каждого изменения должен производиться контроль процесса.

В условиях роста и обострения конкуренции качество продукции приобретает первостепенное значение. Определение будущих тенденций и потребностей рынка является основой для разработки системы качества в организации. Сегодняшний потребитель хочет иметь гарантии производителя и продавца продукции, что все факторы (технические, управленческие, человеческие), участвующие в производстве и доведении товара (работы/услуги) находятся под контролем и обеспечивают необходимый уровень качества продукции. Система качества в организации должна быть нацелена на выполнение двух основных условий: удовлетворение требований потребителя и удовлетворение требований организации.

Система качества должна разрабатываться таким образом, чтобы она могла удовлетворить ожидания потребителей и в тоже время защитить интересы организации с точки зрения снижения рисков и повышения прибыльности. Система качества должна охватывать все виды деятельности, которые воздействуют на формирование качества.

Разработка политики в области качества является обязанностью и ответственностью руководства организации. Политика в области качества должна быть оформлена документально. основополагающим документом является «Руководство по качеству». В него включаются следующие положения:

- название, назначение и область применения;
- оглавление;
- вводная часть, включающая сведения об организации и самом руководстве;
- политика и цели организации в области качества;
- описание организационной структуры, ответственности и полномочий;
- описание элементов системы качества и любые ссылки на документированные процедуры (порядок действий) системы качества (в рамках этого раздела может содержаться Программа качества);
- термины и определения, если существует вероятность разночтений;
- дополнительные приложения.

В «Руководстве» или отдельным документом разрабатывается Программа качества, которая должна отражать следующие направления:

- цели в области качества (например, требования к продукции, затраты, ресурсы и т. д.);
- описание процесса и определение этапов процесса;
- распределение обязанностей, полномочий и ресурсов на различных стадиях процесса;
- отражение или ссылка на конкретные документированные процедуры и инструкции (например, по закупкам, проектированию, сбыту и т.д.);
- применяемые программы испытаний, контроля, осмотра и проверок на различных этапах процесса;

- процедура внесения изменений в Программу;
- методы и порядок определения достигнутых целей в области качества;
- другие необходимые положения.

Для того чтобы система качества была функционирующей необходимым условием является проведение плановых внутренних проверок на предмет соответствия всей совокупности системы заданным требованиям.

Проверке подлежат:

- организационная структура (обязательства, полномочия и взаимоотношения, представленные в виде схемы, по которой организация выполняет свои функции);
- административные и рабочие процедуры и процедуры, проводимые в рамках системы качества;
- материальные ресурсы, оборудование, людские ресурсы;
- процессы, этапы процессов, рабочие участки;
- производимая/продаваемая продукция;
- документация, отчеты, хранение данных.

Методы и порядок проведения проверки, требования к оборудованию, необходимому для ее проведения, требования к персоналу, которому делегированы полномочия по проведению проверки, должны быть также оформлены документально.

По результатам проверки руководству представляются отчеты с указанием проблем и корректирующих действий.

Информация по качеству должна храниться в организации, анализироваться с целью выявления тенденций в области качества и к ней должен быть обеспечен доступ заинтересованных лиц.

Необходимым условием в системе качества является также:

- пропаганда идей управления качеством;
- вовлечение всех служб в систему управления качеством;
- наличие квалифицированного персонала;
- постоянное обучение персонала;
- аттестация персонала;
- стимулирование персонала;
- система наказаний за отрицательные результаты работ.

Важной категорией в системе управления качеством является цена качества, то есть финансовые затраты, которые требуются на достижение заданного уровня требований к продукции и потери, которые происходят при отказе от производства или приобретения продукции или связанные с ликвидацией причин отказа.

В оценке цены качества должны участвовать все подразделения организации, и если это происходит на практике, то у персонала появляется возможность ощутить свой вклад в общее дело или оценить возникшие проблемы. Тогда и система стимулирования и наказания будет оправданной и прозрачной.

Классификация затрат приведена в табл. 19.4.1

Классификация затрат

Затраты на обеспечение качества	Затраты на процесс	Потери качества
<ul style="list-style-type: none"> - на предупредительные меры: усилия по предотвращению отказа; - на оценку: испытания, контроль и исследования с целью оценки выполнения требований к качеству; - на устранение внутреннего отказа: расходы, вытекающие из неспособности продукции выполнять требования к качеству перед поставкой (например, на повторное предоставление услуги, переработку, переделки, повторные испытания, превращение в лом); - на устранение внешних отказов: затраты, вытекающие из неспособности продукции выполнить требования к качеству после поставки (например, на техническое обслуживание и ремонт, гарантии и возвраты. Прямые расходы и скидки, возмещение ущерба и расходы, связанные с юридической ответственностью). 	<ul style="list-style-type: none"> - на обеспечение соответствия: а) затраты на выполнение всех сформулированных и подразумеваемых требований потребителей при отсутствии отказов действующего процесса; б) затраты на устранение несоответствия процесса: затраты, вызванные отказом действующего процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> - на внутренние и внешние потери из-за плохого качества (материальные и нематериальные потери)*

* Материальные потери-затраты, связанные с внутренними и внешними отказами. Нематериальные потери - например, потеря потенциальных потребителей (внешние), понижение эффективности процесса, упущенные возможности и т.д.

19.5. Качество документации о товаре как фактор завоевания рынка

Что проще: произвести товар или продать его? На этот вопрос в промышленно развитых странах специалисты отвечают: труднее всего товар продать, поскольку максимально насыщен рынок, непрерывно происходит смена хороших изделий на лучшие, дорогих на более дешевые. Удешевление достигается за счет размещения производственных заказов в странах с избытком дешевой рабочей силы, чем еще устраняя дороговизну дальних перевозок.

В нынешних условиях выйти на западный рынок с новым товаром, да еще никому неизвестной фирме – задача исключительно сложная и дорогостоящая. Тем не менее, делать это нужно.

Одним из важных шагов на пути к успеху является умелое составление пакета сопроводительной документации к изделию или любой иной продукции, предназначенной для презентации на рынках промышленно-развитых стран. Речь идет именно о пакете сопроводительной документа-

ции (далее сокращенно ПСД), а не о куцей, размером в короткий абзац, характеристике товара. ПСД включает в себя четыре раздела, в совокупности, дающие достаточно полное представление о презентуемом товаре: разрешение на продажу; техническое описание; потребительские характеристики; коммерческие данные.

Разрешение на продажу товара предполагает учет известных ограничений, налагаемых на экспорт ряда видов сырья и продукции. Первое, о чем следует уведомить западную фирму, проявившую интерес к продукции предприятия, так это о наличии у владельцев предприятия лицензии на экспорт данной продукции. В настоящее время, после многочисленных недоразумений, сеющих подозрения в несолидности экспортера, единственным документом, который может сделать разговор об экспорте предметным, является копия имеющейся лицензии (со всеми присущими данными).

Техническое описание товара. Оно включает:

1. Характеристики исходного сырья, использованного для изготовления товара. Это может быть химический состав, марка материала, продукции. Помимо ссылки на имеющиеся ГОСТы следует указать близкие аналоги по западным стандартам - ASTM, DIN и т.п.

2. Для изделий производственного назначения следует привести упрощенную схему или чертеж, поясняющие его устройство или принцип функционирования. Рекомендуются подчеркнуть особые интересные конструктивные решения, использованные патенты.

Для изделий бытового назначения следует привести описание его устройства и порядок функционирования, приложить инструкцию по эксплуатации изделия.

3. Во всех случаях полезно указывать особые способы изготовления изделия или способы добычи сырья. Например, что мумие добывается в горах, а свитер - ручной работы.

4. Фотоснимок изделия следует представить в двух экземплярах. Он должен быть цветным, размером не менее 10x15 см. Образец следует снять на гладком фоне, так, чтобы он занимал всю площадь снимка.

5. Подробно описывается потребительская и транспортная упаковка товара, материал ее изготовления, конструкция, габариты, вес. Прилагается фотоснимок упаковки изделия.

Потребительские характеристики товара. Эта часть документации одинаково важна, как для товаров потребительского назначения, так и для изделий производственного назначения. Сюда можно включить следующие сведения:

1. Краткие сведения об истории создания изделия, например, нового пищевого продукта или лекарственного препарата.

2. Степень безвредности товара для человека и окружающей среды. Полезно привести ссылки на соответствующие испытания, если таковые проводились. По изделиям и продуктам, требующих разрешения органов санитарного надзора, следует привести соответствующие данные. Это ка-

сается всех пищевых продуктов, игрушек и др.

3. Результаты лабораторных, производственных и других испытаний, подтверждающих высокие параметры и достоинства товара, если таковые проводились.

4. Преимущества Вашей продукции по сравнению с известными зарубежными аналогами.

5. Результаты экспонирования продукции на выставках (международных, республиканских и др.), полученные награды, отзывы печати (с соответствующими ссылками).

6. Установленный Вами срок обмена товара при обнаружении в нем дефекта. Согласно существующей практике гарантийный срок обмена дефектного товара должен быть не менее 1 года со дня продажи.

Коммерческие данные о товаре. Информировать потенциальных покупателей о цене на товар и условиях его поставки.

1. Согласно действующей практике продавец первым называет цену на предлагаемый к продаже товар (за штуку, кг., тн., куб.м. и т.д.). Цена указывается в рублях или долларах с учетом стоимости потребительской и транспортной упаковки товара.

Рекомендуется указывать три варианта цены в зависимости от условий доставки товара: с доставкой покупателю за счет продавца; с доставкой за счет продавца в определенный пограничный пункт; без доставки, то есть на складе продавца.

2. Приводится информация о скидках при покупке крупных партий, если таковые предусмотрены продавцом.

3. Указываются возможные сроки начала и продолжительности поставки.

4. Объем поставки (шт., кг., тн., куб.м., и т.д.) в месяц, квартал или год.

Изложенный выше план составления ПСД является рекомендательным. Однако отступления от него должны быть минимальными. Следует характеризовать свой товар в умеренно превосходной степени и представить его потенциальному покупателю в лучшем свете. Толково и подробно составленный ПСД значительно облегчает и ускорит презентацию и закрепление Вашего товара на рынке. Поэтому к составлению ПСД следует отнестись со всей ответственностью.

Вы можете воспользоваться услугами рекламной фирмы для продажи или презентации своего товара. В этом случае Вы передаете фирме товарные образцы с полным пакетом сопроводительной документации, а именно:

- разрешение на продажу товара;
- техническое описание товара;
- потребительские характеристики товара;
- коммерческие данные о товаре;
- проект договора о наделении рекламной фирмы правами генерального агента;

- сопроводительное письмо за подписью руководителя предприятия.

Первые четыре документа будут использоваться для работы покупателями. Поэтому они должны быть представлены как на русском, так и на английском языках, особенно если презентации подлежит технически сложная продукция и сырье.

При передаче образца продукции в другую страну необходимо также письмо в адрес таможни для беспрепятственного вывоза товарного образца.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА. ЛИДЕРСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция 20. Менеджер: личные качества

План:

- 20.1. Теория черт личности и «Я» - концепция о личных качествах менеджера
- 20.2. Структура «Я» - концепции

20.1. Теория черт личности и «Я - концепция» о личных качествах менеджера

Менеджер – это и профессия, и призвание. Анализ его управленческих и нравственных качеств показывает, что они должны быть таковы, чтобы менеджер мог успешно решать весьма сложные проблемы. Если согласиться со сторонниками *теории черт личности*, то можно выделить порядка 60-ти качеств, среди которых есть ведущие, или системообразующие качества. К ним относятся: высокий уровень интеллектуального развития; наличие творческого интеллекта, конструктивно-критическое мышление; психическая устойчивость и крепкое здоровье; лидерские качества; настойчивость в достижении цели, постоянная одержимость делом; способность к риску, смелость в принятии решений; восприимчивость к новому; коммуникабельность; предприимчивость; деловитость, обязательность, честность; интеллигентность и высокая общая культура, экономическая и юридическая образованность; владение делопроизводством и современной оргтехникой; знание иностранного языка.

Сторонники так называемой *«Я» - концепции* убеждены в бесплодности такого занятия как составление перечня черт личности успешного менеджера. Они считают главным определяющим фактором общую направленность личности, в которую входят в качестве составных элементов: порывы, желания, влечения, интересы, потребности, принципы, идеалы, убеждения, мировоззрение. Именно направленность выступает стержнем личности, вокруг которого происходит взаимодействие и развитие сторон последней. Проанализировав направленность личности, можно с известной долей вероятности судить о предрасположенности личности к управленческой деятельности.

20.2. Структура «Я» - концепции

«Я» - концепция – динамичная, более или менее осознанная система представлений о себе. Мы испытываем чувство собственной (отличия от остальных), а также чувство взаимозависимости (принадлежности к обществу и ассоциации с другими людьми).

В разных культурах существует тенденция к усилению роли индивидуальности или взаимозависимости у отдельных людей. В индивидуалистских культурах (например, в Великобритании, США, Австралии) подчер-

кивается ведущая роль индивидуализма в процессе социализации, а в коллективистских культурах (например, в Японии и Китае) внимание сосредоточено на взаимной зависимости членов общества. «Я» - концепция имеет два основных содержательных компонента: самосознание и самооценку.

В качестве компонентов «Я» - концепции следует рассматривать психологическое Я, предложенное Р. Бернсом, а также социальное «Я». Психологическое и социальное Я, образуя глобальную «Я» - концепцию личности, в свою очередь, включают в себя собственные компоненты. В качестве двух основных компонентов психологического «Я» Р. Бернс называет «ощущение компетентности, собственной эффективности и личного влияния» и «ощущение своей моральной ценности».

При рассмотрении второго компонента психологического «Я» – ощущения своей моральной ценности – следует учитывать не только самоотношение, самопринятие личности, но и наличие или отсутствие у нее этических смысловых координат самовосприятия. Речь идет о том, соотносит ли менеджер собственное «Я» с этическими категориями, или его самовосприятие характеризуется так называемой этической индифферентностью.

При подходе к анализу первого компонента – социального «Я» – следует рассматривать такие элементы «Я» - концепции, посредством которых личность соотносит собственное «Я» с другими «Я».

Системный анализ личности предполагает, что личность должна быть понята одновременно как уникальная, неповторимая, ни на кого не похожая, самодовлеющая сущность и самооценное начало, и вместе с тем как гомогенная, унифицированная частица социального целого.

Рассмотрим экономическое «Я» и профессиональное «Я». Истоки введения понятия «экономическое Я» в психологии следует искать в работах У. Джемса, который наряду с физическим, духовным и социальным «Я» выделял и материальное «Я». Джемс подчеркивал, что чувство «Я» развивается в связи с усвоением понятий «свое – чужое», и «то, что человек может назвать «своим», образует его личность. Таким образом, в процессе формирования «Я» идентификация может происходить не только со значимыми людьми, но и со значимыми предметами. У. Джемс отмечал, что между тем, что человек называет «Я» и что он попросту называет «мое», трудно провести четкую границу. Мы относимся к определенным вещам, принадлежащим нам, почти так же, как мы относимся к самим себе. В наиболее широком смысле «Я» – это совокупность всего, что человек может назвать «своим» (свое тело и физические силы, свою одежду, свой дом, свою жену и детей, своих родителей и друзей, свою репутацию и работу...).

Специалисты в области экономической психологии (Б. Стасей и др.) отводят экономическому «Я» центральную роль в «Я» - концепции. Чувство «владения» или «собственности» рассматривается специалистами в области возрастной экономической психологии как ключевой момент в развитии отношений со сверстниками и социальным окружением в целом.

Разделяя в основном точку зрения Б. Стасея, сделаем одно существенное, на наш взгляд, дополнение. Собственность, как известно, – экономическая кате-

гория, отражающая право владения имуществом. Собственность обуславливает и другие отношения, а именно распоряжения и пользования. Далеко не всегда собственник осуществляет функции распоряжения имуществом и тем более пользования. Нередко функция распоряжения делегируется менеджеру, а функция пользования передается лицу, которое может реализовывать свою предприимчивость, используя чужую собственность. Восприятие себя в качестве субъекта экономической деятельности проявляется в желании и ощущении возможности определять экономическую сторону своей жизни, брать на себя контроль в этой сфере, работать «на себя», «быть собственным боссом».

Сторонники психоаналитического направления в экономической психологии отводят подсознательной тенденции центральную роль в процессе выбора между работой по найму и созданием собственного дела. Речь идет о том, что преобладает в личности: либо желание находиться в подчинении, выполнять работу по распоряжению сверху, принадлежать группе, либо желание выполнять работу по своей инициативе.

Представитель французского психоанализа М. Кетс де Вриз подчеркивает, что «предприниматель, который начинает свой собственный бизнес, в целом делает это потому, что ему трудно работать исполнителем, он не способен работать «на других», подчиняться авторитетам и принимать организационные роли».

Феномен экономической субъектности или бессубъектности имеет личностные корни, которые следует искать в структуре «Я» - концепции, в особенностях психологического и социального «Я».

В случае экономической бессубъектности контроль над экономической стороной своей жизни передается «компетентным другим», то есть предпочитается «полномочный» контроль.

В случае преобладания в социальном «Я» «индивидуалистических» элементов восприятия «Я» как независимого и не похожего на другие «Я» у личности формируются представления о себе как субъекте экономической деятельности, главными признаками которого являются суверенность и функциональность. Понятия независимого экономического субъекта и зависимого объекта экономической деятельности обозначают крайние полюса единого континуума самовосприятия, между которыми расположена целая гамма возможных вариантов «Я» - концепций. В частности, в качестве промежуточного варианта может быть рассмотрена позиция «агента» или «соучастника» экономической деятельности, когда субъективно личность воспринимает себя способной к относительно независимой деятельности, но при соблюдении ряда вспомогательных условий.

Формирование «Я» - концепции и ее функционирование – не статичный процесс. С точки зрения системной модели личности, любая ее подсистема находится в непрерывном взаимодействии с другими подсистемами, подвергается трансформации в процессе деятельности. Характер экономической «Я» - концепции может изменяться, перемещая ее носителя от позиции к позиции между полюсами условного континуума «субъектности–бессубъектности».

Еще более нижележащим уровнем в структуре «Я» - концепции является специфическая профессиональная идентичность – профессиональное «Я» лич-

ности. Еще будучи школьником, молодой человек воспринимает мир профессий не только содержательно, но и функционально. Объективное восприятие собственного места между полюсами «работа на себя» и «работа по найму» приобретает в профессиональном «Я» содержательную наполненность, что связано с выбором конкретной сферы профессиональных предпочтений. Первоначально формируется именно тип субъектности, что подтверждается тем фактом, что в момент ухода с предшествующей бизнесу работы большинство потенциальных предпринимателей (86 %) не знало, чем конкретно они будут заниматься, но четко сформулировали свои дальнейшие цели в терминах работы «на себя».

Профессиональное «Я» формируется не только на основе экономического «Я» (тип субъектности), но и на основе психологического «Я». Общее личностное чувство контроля над ситуацией и восприятие своей эффективности могут конкретизироваться в ощущении компетентности и самоэффективности в получении образования, в выполнении конкретных профессиональных функций и в карьере в целом. Профессиональное «Я» содержит также элементы, формирующиеся на основе социального «Я». Воспринимая себя как потенциального профессионала, личность формирует представления и о потенциальной профессиональной общности, членом которой собирается стать. Данные представления носят в основном стереотипный характер и относятся к психологическим, личностным и ценностным характеристикам представителей различных профессиональных страт.

В исследовании В.С. Агеева и А.А. Тенькова показано, что основную роль в формировании профессиональной идентичности играет формирование стереотипных представлений о «своей» и «чужих» профессиональных общностях. Самым важным выводом этого исследования в контексте рассмотрения профессионального «Я» является заключение об очень раннем формировании стереотипов и ценностей потенциальной профессиональной общности (до начала деятельности), а также о том, что степень овладения этими ценностями и стереотипами тесно связана с успешностью адаптации к профессии и развитием профессиональной идентичности человека.

Ценностно-смысловой аспект профессионального «Я» требует особого внимания в процессе работы с экономически ориентированными студентами. Современная ситуация конкуренции и сложных материальных условий жизни способствует формированию ранней экономической и профессиональной идентичности на фоне несложившейся системы ценностных ориентаций. При раннем включении в «детский рынок» подросток не успевает сформировать собственную систему убеждений, процесс моральных исканий у него или отсутствует, или приобретает сугубо прагматическую, рациональную окраску.

Не случайно в ходе исследования А.В. Бояринцевой экономически ориентированных подростков, обучающихся в школах юных предпринимателей, менеджеров, экономических колледжах и кружках, выявлена устойчивая тенденция так называемого этического «нейтралитета». В частности, анализ образов «идеального предпринимателя» и «предпринимателя-проходимца» у подростков показал, что «идеал» не ассоциируется в их сознании с категорией нравственности. Образ идеала наделен этически нейтральными психологическими характери-

ками, а предпринимательский успех связан в сознании подростков с рациональностью, опытом, знаниями, дистанцированностью от решения проблем морального выбора. Задача этико-экономического воспитания состоит в том, чтобы в процессе экономической социализации материальное «Я» не приобрело в структуре «Я» - концепции приоритетные позиции, чтобы смысл «Я» не свелся к формуле «Я есть то, что Я имею в материально-денежном выражении». Личностный смысл профессионального «Я» также не должен сводиться к формуле «Я есть то, насколько много я могу заработать».

Учащиеся старших классов демонстрируют уже практически сформированные субъективные модели профессиональной и экономической деятельности, близкие к моделям экономического успеха взрослых представителей профессиональной общности. Об этом свидетельствуют результаты исследования А.В. Бояринцевой, проведенного в экономических лицеях, колледжах и кружках среди старшеклассников Москвы в девяностые годы прошлого века. Среди экономически ориентированных подростков было выделено несколько групп по профессиональным предпочтениям: потенциальных предпринимателей, потенциальных менеджеров, потенциальных работников экономического сервиса (бухгалтеры, экономисты, статистики и т.д.).

Результаты исследования показали, что структура «Я» - концепции статистически значимо отличается и у студентов, принадлежащих к различным группам профессиональной ориентации. Одновременно обнаружено статистически значимое сходство в структуре «Я» - концепции у студентов определенной профессиональной ориентации и взрослых представителей данной профессиональной общности. Так, потенциальные и работающие предприниматели, независимо от возраста, демонстрируют высокий уровень субъективного контроля, высокую самооффективность (общую и профессиональную), этическую «нейтральность» образа «Я», преобладание индивидуалистических элементов в социальном «Я» над коллективистическими (высокий уровень самоопоры, независимость, конкурентоспособность, стремление быть лучше других). Кроме того, анализ субъективных моделей экономического успеха предпринимательской общности (потенциальной и реальной) показывает, что основными символами достижения успеха у предпринимателей являются власть (наибольшая значимость), материальное благополучие (средняя значимость) и престиж (наименьшая значимость). Таким образом, студенты демонстрируют тенденцию экономической субъектности, аналогичную взрослым представителям выбранной ими потенциальной профессиональной общности.

Студенты с профессиональной ориентацией на менеджмент демонстрируют тип субъектности, аналогичный типу субъектности работающих менеджеров: средний уровень субъективного контроля, средний уровень самооффективности, низкий уровень предпринимательской профессиональной самооффективности и высокий уровень менеджерской профессиональной самооффективности, преобладание в социальном «Я» коллективистических элементов по сравнению с индивидуалистическими, этическая окрашенность образа идеального «Я». Анализ субъективных моделей экономического успеха у тинейджеров менеджерской ориентации и работающих менеджеров показал наличие их значимого

сходства: основными символами успеха являются у них слава (наибольшая значимость), престиж (средняя значимость) и власть (наименьшая значимость).

Студенты с профессиональной ориентацией на экономический сервис, то есть на работу в экономической сфере в качестве исполнителей, демонстрируют характеристики экономической бессубъектности: высокий уровень внешнего субъективного контроля, низкую предпринимательскую и менеджерскую самооффективность, стремление не к успеху, а к избеганию неудачи, отсутствие индивидуалистических элементов в социальном «Я», которые совпадают с характеристиками ответственного исполнителя.

Весьма значимыми оказались различия между студентами менеджерской и предпринимательской ориентации в их представлениях об идеале предпринимателя. Для потенциальных предпринимателей образ идеала связан с такими характеристиками, как упорство, достижение все более высоких целей, уверенность в себе и в своей способности влиять на события, адекватная реакция на неудачи (умение извлекать уроки). Для потенциальных менеджеров – это осторожность, отсутствие спонтанности, избегание трудностей, работа в одиночку, внешний тип контроля, желание скрыть свои неудачи.

Формирование профессионального «Я» осуществляется у менеджеров в этических координатах, а у предпринимателей имеет характер этического нейтралитета. Данные, полученные методом факторного анализа результатов исследования, показывают, что у студентов менеджерской ориентации имеет место противопоставление в структуре сознания этически негативного и позитивного образов предпринимателя («бизнесмена-проходимца» и «идеала»). У предпринимателей-студентов образы «проходимца» и «идеала» входят в различные смысловые структуры, но не противопоставлены друг другу. Если у тинэйджеров - менеджеров образы «неудачника» и «бизнесмена-проходимца» входят в одну смысловую структуру, то у подростков-предпринимателей образ «неудачника» входит в ту же смысловую структуру, что и образ предпринимателя, «делающего ставку на нравственность». Иными словами, если у потенциальных менеджеров отсутствие моральных принципов в деловых решениях ассоциируется с неудачей в бизнесе, то у потенциальных предпринимателей с неудачей в бизнесе субъективно связана «нерациональная» ориентация на нравственные нормы.

Стереотипные представления о предпринимательской профессиональной общности во многом совпадают у студентов менеджерской и «исполнительской» (сервисной) ориентации, резко отличаясь от представлений о своей будущей профессиональной общности подростков с предпринимательской ориентацией. Данный факт объясняется тем, что, как бы ни были внешне схожи профессии менеджера, экономиста и предпринимателя, для исполнителя (экономиста) и посредника (менеджера) предпринимательская профессиональная общность воспринимается как «чужая группа», и стереотипные представления о ней не включены в профессиональное «Я» студентов с менеджерской и сервисной ориентациями. У студентов с предпринимательской направленностью стереотипные образы предпринимателя включены в профессиональное «Я», имеют личностный смысл, связаны с базовыми ценностными структурами личности.

Интересен также тот факт, что структура «Я» - концепции студентов гуманитарной ориентации имеет некоторое сходство не со структурой «Я» - концепции потенциальных исполнителей и посредников, а со структурой «Я» - концепции потенциальных предпринимателей. В частности, у этих двух групп студентов совпадают образы идеала предпринимателя и образы идеального «Я». Объяснение следует искать в том, что студенты гуманитарной ориентации не могут быть рассмотрены как потенциальные исполнители, характеризующиеся психологической бессубъектностью. Скорее всего, их можно рассматривать как «независимых интеллектуалов», то есть носителей субъектности, но не в экономической, а в гуманитарной сфере. Не случайно американский психолог Р. Хизрич утверждает, что «предприниматели могут быть обнаружены во всех профессиях», так как предпринимательство – это не профессия, а «процесс создания чего-то нового, что требует времени и усилий, включает финансовый, физический, психологический и социальный риск и предполагает получение денежного и личностного удовлетворения».

Столь ранняя дифференциация самосознания подростков по типу субъектности и характеристикам профессиональной и экономической «Я» - концепции, а самое главное, по базовым этико-смысловым структурам демонстрирует значимость и необходимость педагогического воздействия на ход профессионализации и экономической социализации.

Во-первых, диагностика структуры и содержания «Я» - концепции подростка, с точки зрения ее субъектности–бессубъектности, позволяет выявлять подростков, наиболее совместимых с той или иной профессиональной средой, требующей выполнения психологических ролей «организатора», «помощника» (посредника) и «исполнителя». Прогноз склонности ребенка к выполнению различных профессиональных ролей, с одной стороны, дает возможность педагогу учитывать индивидуальность ученика при организации педагогического процесса, а с другой стороны, создает условия для коррекции поведенческих стереотипов ребенка, например, методами социально-психологического тренинга.

Очень важным моментом в контексте исследования «Я» - концепции является отказ от оценочных характеристик феномена субъектности–бессубъектности по типу «хорошо–плохо». В различных ситуациях от человека требуется умение использовать и «субъектные», и «бессубъектные» ролевые модели. Если на этапе вхождения в бизнес от предпринимателя требуется умение реализовывать «субъектные» поведенческие модели, то на этапе управления организационной структурой и ее роста он должен уметь гибко переходить от одной модели к другой, например к «бессубъектной», при работе с экспертами. Именно поэтому в случае преобладания у подростка одной из ролевых моделей в зависимости от типа субъектности «Я» - концепции необходимо обучение его в режиме психологического тренинга использованию и других поведенческих моделей, чтобы обеспечить успешность профессиональной деятельности на ее различных этапах.

Во-вторых, диагностика структуры «Я» - концепции обеспечивает поддержку подростку в процессе его профессиональной ориентации, позволяет из-

бежать различных сбоев и кризисов профессиональной идентичности, давая материал для самоанализа.

В-третьих, анализ этико-смысловых структур (образа идеального профессионала, образа антиидеала профессионала, субъективных символов успеха и т.п.), входящих в профессиональную «Я» - концепцию, создает базу для коррекции процесса нравственного становления личности. Учитывая особенности соотношения в сознании молодого человека этических и экономических категорий, педагоги и родители могут помочь ему наиболее адекватно сориентироваться в различных мотивационно-ценностных моделях профессионального и экономического поведения, накопленных в культуре, выбрать наиболее приемлемые из них не только с точки зрения индивидуальности личности, но и с позиции их этической окраски, что важно в нынешних условиях ранней экономической социализации молодежи.

Лекция 21. Лидерство

План:

- 21.1. Общая характеристика лидерства
- 21.2. Подходы к лидерству
- 21.3. Концепции лидерского поведения
- 21.4. Типы лидеров
- 21.5. Требования к менеджеру как лидеру
- 21.6. Современные модели лидерства

21.1. Общая характеристика лидерства

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей с целью побудить их работать для достижения целей; отношения между людьми, которые предполагают наличие у одной стороны власти, а у другой стороны добровольного подчинения этой власти. Понятие «лидер» приобретает значение, лишь будучи употребленным вместе с понятиями «цель» и «люди». **Лидер** – член группы, за которым все остальные признают право принимать решения в важных для группы ситуациях.

Основными функциями лидера являются организация совместной деятельности и регулирование межличностных отношений. Основная причина появления лидеров совпадает с причинами возникновения неформальных организаций, то есть вся проблема коренится в недостатках формального руководителя. Но лидер вовсе не обязательно является неформальным. Понятие руководитель и лидер отражают различные стороны управления группой: а) формальную, то есть связанную с основанными на формальных отношениях официальными должностями и властью; б) неформальную, связанную с социально-психическими механизмами и авторитетом.

Существуют три основные теории лидерства: 1) подход с позиции личных качеств; 2) поведенческий подход; 3) ситуационный подход (адаптивное руководство). **Подход с позиции личных качеств** концентрирует внимание на врожденных качествах лидера, как обладателя конкретного набора определенных качеств и психических черт. Согласно **поведенческому подходу** эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Сегодня становится ясно, что наиболее приемлемым стилем руководства является **адаптивное лидерство** – стиль, ориентированный на реальность и определяющийся опорой на **ситуативный подход**.

21.2. Подходы к лидерству

21.2.1. Подход к лидерству с позиции личностных качеств

Слово «стиль» – греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль лидерства –

своего рода «почерк» в действиях менеджера. *Стиль лидерства* мы (В. Орлов) определяем как совокупность индивидуально своеобразных форм, методов, средств и приемов воздействия руководителя на подчиненных, которая (то есть совокупность) обеспечивает достижение целей организации.

Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (интеллект, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, экономическая образованность, уверенности в себе и др.). Поэтому, выявив у себя соответствующие задатки и предрасположенности, можно развить у себя нужные качества, позволяющие в будущем стать хорошим руководителем. Итак, этот подход объяснял феномен лидерства набором определенных качеств. Считалось, что, располагая данным набором, человек может стать лидером в любой группе.

В 40-х годах XX века ученые начали изучать собранные факты, проливающие свет на соотношение личных качеств и лидерства. Однако быстро выяснилось, что составление подобного перечня – неразрешимая задача. Разные исследователи составляли перечни, включавшие в себя до 80 качеств. Но ученые так и не пришли к единому мнению о наборе качеств, отличающих крупного лидера. В 1944 г. американский ученый Стогдилл сделал комплексный обзор исследований, в котором отметил, что изучение личностных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Был сделан вывод, согласно которому человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Эти свойства необходимы, но порою явно недостаточны для реализации лидерства. В результате исследований, проведенных к 50-м годам прошлого века, теории лидерства, опиравшиеся на подход с позиции личностных качеств, были отвергнуты как практически бесполезные.

В дальнейшем возник другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения феномена «стиль лидерства».

21.2.2. Поведенческий подход к лидерству

Согласно поведенческому подходу эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Этот подход создал основу для классификации стилей руководства. *Стиль руководства* – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения (типичный его вид) руководителя по отношению к подчиненным, направленная на то, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о вы-

полнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (одна крайность) и либеральным (другая крайность) и промежуточный стиль в этом континууме – демократическое управление.

Авторитарное управление характеризуется тем, что лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Либеральное управление отличается от авторитарного тем, что в этом случае руководитель фактически теряет властные полномочия, делегирует свои функции другим членам организации. Подобный «либерализм», внешне несколько похожий на демократизм, по сути, является проявлением попустительства в работе, индифферентным отношением к сотрудникам и, как правило, заканчивается сменой руководителя.

Представления **демократического руководителя** о работниках отличаются и от представлений авторитарного руководителя, и от представлений авторитарного руководителя. Руководитель-демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые ориентированы на потребности более высокого уровня: потребность в принадлежности к организации, потребность в самореализации. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Руководитель старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Подчиненные же в свою очередь принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные пути достижения цели. Он лишь оценивает выполненную работу и действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производств группы целям организации в целом, и заботится о том, чтобы каждая группа получала необходимые ресурсы. Наряду с этим руководитель затрачивает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, взаимной помощи. Он организует двустороннее общение и играет направляющую роль.

21.2.3. Ситуативный подход. Адаптивное лидерство

Как показали дальнейшие исследования, поведенческий подход далеко не исчерпывал методологию лидерства. Новые научные изыскания показали, что в эффективности руководства значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информация. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести себя в различных ситуациях.

Как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости

от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель – лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Этот вывод, естественно, не означал, что личные качества и поведение не имеют значения.

Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства, помимо личных качеств и поведения, решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Выделяют несколько способов повышения эффективности руководства: например, переформирование групп с целью добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Отсюда следует так называемое ситуационное управление, то есть оперативное управление, осуществляемое в дополнение к стратегическому управлению и заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.

21.3. Концепции лидерского поведения

Существует несколько теоретических конструкций, системно описывающих лидерство как явление.

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт рассматривают лидерство как континуум стилей руководства от авторитарного до демократического. Каждая точка этого континуума характеризуется определённым соотношением степени свободы действий последователей (подчиненных) и степени использования власти лидером. Р. Танненбаум и У. Шмидт отказались от термина «подчиненный», поскольку, по их мнению, этот термин имеет уничижительный смысл и подчеркивает зависимость обычных сотрудников от руководителя организации. Вместе с тем хорошо известно, что в современных организациях руководители также во многом зависят от своих подчиненных, без которых деятельность организации вообще немислима. Поэтому вместо термина «подчиненный» авторы классификации используют понятие «рядовой работник». Они выделяют 7 основных типов лидерского поведения:

1. Лидер принимает решение, объявляет о нём и оно признается рядовыми сотрудниками.

2. Лидер «продает» решение, то есть пытается убедить рядовых сотрудников в том, что это решение правильное.

3. Лидер выдвигает идеи, знакомит с решением, инициирует вопросы сотрудников и отвечает на них, тем самым более глубоко осмысливая свое решение.

4. Лидер представляет предварительное (пробное) решение, которое может быть изменено после консультаций с рядовыми сотрудниками..

5. Лидер представляет проблему, затем выслушивает предложения сотрудников и, наконец, принимает окончательное решение.

6. Лидер устанавливает границы, в пределах которых рядовые сотрудники принимают решение.

7. Лидер и рядовые сотрудники совместно принимают решение в рамках, определяемых спецификой организации.

П. Херси и К. Бланшард за основу измерения лидерского поведения взяли ориентации на взаимоотношения и задания. В модели выделяются четыре основных типа лидерства:

1. Инструктирование. Типичная ситуация директивного лидерства, когда руководитель сам принимает решение, даёт конкретные указания и обеспечивает жёсткий контроль работы.

2. «Продажа идей». Руководитель объясняет решение и даёт возможность для прояснения.

3. Тесное сотрудничество. Лидеры делятся идеями и выступают как инициаторы в принятии группой решений.

4. Делегирование. Лидер передаёт другим полномочия самостоятельно принимать и реализовывать решения, оставляя за собой контроль и коррекцию.

Исходя из типов лидерского поведения, исследователи выделили 4 типа последователей:

1. Не способны и не хотят выполнять работу или не уверены в себе.
2. Не способны, но хотят или уверены в себе.
3. Способны, но не хотят или не уверены в себе.
4. Способны и хотят или уверены в себе.

В первых двух случаях, по мнению авторов модели, деятельность должна направляться лидером, во вторых двух случаях деятельность регулируется самими последователями.

На наш взгляд, не корректно объединять в один показатель желание работать и уверенность в своих силах, ибо это разные понятия. В связи со сказанным мы (В. Орлов) выделяем 8 типов последователей:

1. Способны, хотят и уверены в себе.
2. Не способны, но хотят и уверены в себе.
3. Способны, но не хотят и уверены в себе.
4. Не способны, не хотят и уверены в себе.
5. Способны, хотят, но не уверены в себе.
6. Не способны, но хотят, но не уверены в себе.
7. Способны, но не хотят и не уверены в себе.
8. Не способны, не хотят и не уверены в себе.

21.4. Типы лидеров

Лидером обычно считают человека, высокая степень значимости которого признается большинством членов группы при решении групповой

задачи. Но тогда существует столько типов лидера, сколько возникает ситуаций и задач в группе. В рамках социометрического анализа таких людей называют термином «звезда по критерию». Другое название данного феномена – «*ситуативный лидер*».

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающий относительно большое число голосов при любой ситуации выбора-предпочтения, то есть неформальный лидер занимает позицию звезды, или предпочитаемого. Во-первых, он устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения: доброжелательность, ответственность, взаимопонимание, производительность, или негативные формы поведения группы: агрессивность, обособленность, стяжательство и пр. Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Инструментальный лидер (ситуативный) – член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер – член группы, берущий на себя функцию регуляции группового поведения в проблемных ситуациях. В позитивном плане эмоциональный лидер стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы в проблемных ситуациях, и тем самым способствует достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности. В негативном плане эмоциональный лидер под влиянием неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, истерических реакций, асоциального поведения людей.

По критерию «*направленность личности*» выделяют следующие типы лидеров:

1. **Лидер-организатор** направлен на организацию деятельности. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. **Лидер-творец** направлен на креативную деятельность. В его голове роятся десятки проектов. Привлекает к себе, прежде всего, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. **Лидер-борец** направлен на борьбу, ему зачастую неважно, с чем или с кем бороться. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым

идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

4. *Лидер-дипломат* направлен на переговоры, компромиссы, которые носят скорее внешний характер. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. *Лидер-утешитель* направлен на эмпатию (способность представить себя на месте другого человека, понять его чувства, желания, идеи, поступки), сопереживание. К нему тянутся потому, что он готов поддерживать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен.

Психоаналитическое направление выделяет десять типов лидерства:

1.«Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его почитают.

2.«Вождь». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. В группе ему стараются подражать.

3.«Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность.

4.«Организатор». Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я - концепции» и удовлетворения потребности каждого члена коллектива как личности. Он снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5.«Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращая конфликты, снимая напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6.«Герой». Жертвует собой ради других, такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем эталон справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7.«Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8.«Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9.«Изгой».

10.«Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул. «Против кого дружим?» - таким вопросом охарактеризовал известный российский сатирик членов такой группы.

Общее лидерство в группе складывается эмоционального, делового и информационного компонентов. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию. Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента.

21.5. Требования к менеджеру как лидеру

Организация, возглавляемая лидером и состоящая из множества самых разных людей, является организацией именно потому, что функционирует в рамках заданной лидером цели, и роль лидера здесь становится весьма определенной: обеспечить существование таких связей (взаимоотношений) в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. То есть лидер – это элемент упорядочения системы.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Лидерство – это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и от ситуации, в которой находится данная группа.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств превосходства, то есть качеств, которые внушают им веру в него и побуждают их признать его влияние на себя. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно большое значение имеет склонность к доминированию, а именно стремление проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения. Не меньшее значение часто имеет и соответствующий профессиональный статус – инженеры скорее признают лидерство другого инженера, а также единство мнений и взглядов лидера и его последователей, равно как и его способность «разговаривать на их языке». Существует различие между «формальным» лидерством – когда влияние исходит из

официального положения в организации, и «естественным» лидерством — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Вот почему великие кризисы порождают великих президентов (хотя и не все президенты в великих кризисах проявили себя великими лидерами). Редко бывает (если такое вообще возможно), чтобы лидер смог изменить самые глубинные, основополагающие взгляды, ценности и мнения своих сторонников. Как говорилось выше, его роль заключается скорее в том, чтобы претворять эти взгляды и мнения в согласованную программу действий.

Очень трудно также стать истинным лидером, не обладая острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников; причем не так уж важно, чем объясняется подобная восприимчивость — тем ли, что лидер понимает ее необходимость и сознательно ее проявляет, или тем, что он просто разделяет эти взгляды. При отсутствии такой восприимчивости он не будет знать, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы. Он не сможет избежать вопросов, способных вызвать в группе серьезные разногласия и оказать на нее разрушительное воздействие. Доподлинно известно, что в очень большой мере лидер должен вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникшие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались.

Выделяют пять основных **требований** к менеджеру как лидеру: 1) здравый смысл; 2) знание дела; 3) уверенность в своих силах; 4) высокий общий уровень развития; 5) способность доводить начатое дело до конца.

Потенциальные **ограничения** в занятии должности руководителя можно свести к следующим параметрам:

1. *Неумение управлять собой.* Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом.

2. *Размытые личные ценности.* Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде.

3. *Неясные личные цели.* Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность.

4. *Заторможенное личное развитие.* Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания.

5. *Неумение решать проблемы (принимать решения).* Особый талант менеджера – это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не было простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

6. *Отсутствие творчества в работе.* Руководитель обязан быть творческой, креативной личностью. Оправданный риск, инновационный стиль мышления, экспериментирование должны отличать современного руководителя.

7. *Неумение влиять на людей.* Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление власть, манера держаться, невербальные формы влияния.

8. *Непонимание специфики управленческого труда.* Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц.

9. *Низкие организаторские способности (неспособность руководить).* Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, умение оптимально организовать трудовой процесс.

10. *Неумение обучать.* Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя.

11. *Неумение формировать коллектив.* Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу.

21.6. Современные модели лидерства

Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции (лат. *atributio* наделять; признак, примета, существенное свойство), объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Данный подход исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то он постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой

основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия; последовательность; степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересуют то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом, то есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру, как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты деятельности работника. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Данная модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос, почему.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вовне, а руководители в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют

большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;

- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;

- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;

- уклонение «с объяснением» подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делает руководителя менее суровым в ответном поведении и менее категоричным в последующем общении с подчиненным;

- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие лидера и подчиненного, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений «лидер – последователь» может раскручиваться вверх (отношения дают большой эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

Концепция харизматического лидерства (греч. charisma милость, божественный дар) исходит из того, что имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать сильное воздействие на последователей. Лидер этого типа испытывает сильную потребность во власти, имеет сильную потребность в деятельности и убежден в моральной правоте того, во что он верит. Потребность во власти мотивирует его в стремлении стать лидером. Его вера в свою правоту вселяет в людей чувство того, что он способен быть лидером. Всё это в совокупности развивает такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей, упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к частичному делегированию ее последователям. В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, высокую чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами статус-кво, умение свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарное поведение в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера транслировать свое видение посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации для достижения в бизнесе высоких результатов харизматическое лидерство требуется далеко не всегда. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у

лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства имеет много общего с концепцией харизматического лидерства, но есть и принципиальные отличия. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Лекция 22. Руководитель как лидер и носитель власти

План:

- 22.1. Руководство: власть и личное влияние
- 22.2. Соотношение понятий «управление», «руководство», «лидерство» в свете последующего рассмотрения классификаций стилей деятельности менеджера
- 22.3. Классификации стилей управления. Основные подходы к классификации стилей лидерства
- 22.4. Авторский подход к классификации стилей управления
- 22.5. Сравнение эффективности стилей руководства

22.1. Руководство: власть и личное влияние

Руководителем организации должен быть человек, который одновременно является и лидером, и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. Руководство опосредуется наличием власти у индивида и обязанностью лично влиять на подчиненных.

Власть – это свобода действий и распоряжений, основанных на праве влиять на других, силе и воле (В. Орлов). **Влияние** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким "ножом" может быть угроза увольнения. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис. 22.1.1.

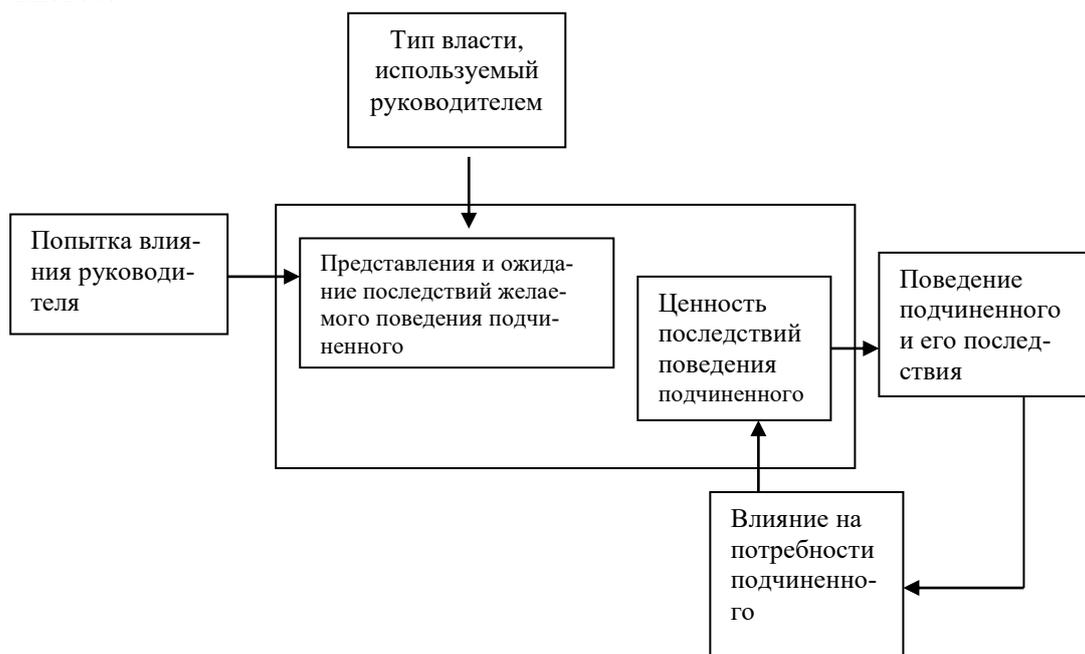


Рис. 22.1.1. Модель влияния руководителя на подчиненного

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Как уже говорилось в предыдущей лекции, способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации, является сутью феномена «лидерство». Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В организации уровень власти того или иного человека в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от него другого лица. Это можно выразить следующей формулой: *уровень влияния облеченного властью лица А на лицо В = степени зависимости лица В от лица А*. Кроме того, и подчиненный имеет всегда определенную власть над руководителем. Складывается некий баланс: *уровень влияния руководителя на подчиненного = степени зависимости подчиненного от руководителя; уровень влияния подчиненного на руководителя = степени зависимости руководителя от подчиненного*.

Выделяют два способа влияния: убеждение и участие.

Влияние путем убеждения – это эффективный способ передачи своей точки зрения, основанной на власти руководителя и власти эксперта, исполнителю, при этом исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. В этом заключается определенная степень самостоятельности исполнителя и, следовательно, возникает зависимость руководителя от подчиненных. Влияние путем убеждения особенно эффективно для организаций, когда у человека нет формальной власти над другими или когда он не может предложить никакого вознаграждения. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Прежде всего, руководитель должен заслужить доверие. Кроме того, его аргументация должна быть понятна исполнителю, то есть следует учитывать уровень его интеллектуального развития.

Большое преимущество в использовании убеждения в организации заключается в том, что работник старается выполнить задание в срок и качественно, так как считает, что эти действия помогут ему удовлетворить его личные потребности. Существуют и слабые стороны такого воздействия – это длительный срок и неопределенность. Убежденность медленно формируется и нельзя быть уверенным в том, что исполнитель воспримет влияние.

Влияние путем участия использует стремление исполнителей к самостоятельности и инициативе. Оно предполагает, что руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Происходит участие исполнителя в принятии решений.

Наряду с описанными видами влияния мы (В. Орлов) выделяем и другие виды влияния: *влияние путем внушения подчиненным чувства страха* (быть уволенным, подвергнуться наказанию и пр.), *влияние путем создания или использования создавшейся критической для работника ситуации* (ситуативное влияние на основе финансовых проблем подчиненного, его слабостей и недостатков: чрезмерного азарта, наркотической зависимости, малодушия, корыстолюбия и т.д.).

Можно выделить 5 основных **форм власти**:

1. *Власть, основанная на принуждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности. Опасаясь неприятностей, страшаясь их, исполнитель поступает так, как требует носитель власти.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность и доставить удовольствие – то есть влияние через положительное подкрепление.

3. *Экспертная власть*. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность, то есть влияние через разумную веру.

4. *Власть личного примера*. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий, то есть влияние с помощью харизмы. Власть, основанная на *харизме* - власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Вот некоторые характеристики харизматических личностей: а) *обмен энергией*. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей; б) *внушительная внешность*. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится; в) *независимость характера*. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других; г) *хорошие риторические способности*. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению; д) *восприятие восхищения своей личностью*. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие; е) *достойная и уверенная манера держаться*. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

5. *Традиционная (законная) власть*. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг – слепо подчиняться влиянию. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Традиционная власть бывает действенной тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются традиционной властью, потому что им делегированы полномочия в управлении другими людьми.

Мы (В. Орлов) выявили еще одну форму власти: *власть, основанную на эксплуатации имеющегося у подчиненного работника сильного чувства* (любви, дружбы, ненависти, зависти, презрения, страха, страсти). «Нажимая» на то или иное чувство, как на болевую точку, руководитель обретает мощные дополнительные рычаги власти над подчиненным.

22.2. Соотношение понятий «управление», «руководство», «лидерство» в свете последующего рассмотрения классификаций стилей деятельности менеджера

В предыдущих лекциях мы уже давали определения понятий, вынесенных в заголовок данного пункта плана. Здесь важно соотнести понятия «управление», «руководство», «лидерство» друг с другом. Управление как основное понятие менеджмента является процессом, вбирающим в себя целый ряд функций, одной из которых является руководство, предполагающее конкретную, оперативную, повседневную и даже сиюминутную деятельность менеджера [принятие оперативных решений в условиях дефицита времени, средств, которые (то есть решения) направлены на коррекцию деятельности работников в сторону достижения целей и задач организации]. Руководство можно без всякой натяжки отнести к функциям управления. Лидерство, по нашему разумению, это не функция управления, а скорее феномен, выступающий средством, повышающим эффективность управления, фактором управления, ускоряющим ход управленческих процессов, оптимизирующим руководство. Это, с позиции социальной психологии, социально-психологический процесс, в ходе которого один член группы, общности (лидер) организует и направляет других к достижению конкретной общей цели. Обычно руководителя, не являющегося лидером коллектива как таковым, называют формальным лидером. Неформальное лидерство – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, в основе которого лежат доверие, авторитет, признание высокого уровня квалификации, готовность поддержать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Лидер является порождением структуры взаимоотношений данной конкретной общности, группы. Эта структура определяется целями общности, ценностями и нормами, в ней функционирующими. В результате выдвигается конкретный лидер. Он олицетворяет систему предпочитаемых другими людьми целей и ценностей, выступает их непосредственным проводником в жизнь. За ним признается право вести за собой других членов, быть последней инстанцией в оценке различных новых ситуаций и обстоятельств. В этой связи весьма уместно привести высказывание китайского философа Лао-Цзы: «Чтобы вести людей за собой, надо идти за ними».

На практике в малой группе лидер часто выявляется через систему социометрических выборов, определяющих его как наиболее эмоционально предпочитаемого члена группы. Однако известно, что «социометрическая звезда» не всегда является лидером, хотя лидер может быть одновре-

менно и «звездой» и коммуникативным центром группы. В основе лидерской позиции и высокого социометрического статуса лежат разные механизмы. Лидер и «звезда» создаются или выдвигаются группой для решения различных задач. «Звезда», скорее, может быть охарактеризована как центр эмоционального притяжения группы, как человек, с которым приятно общаться и проводить свободное время.

Современные исследования показали, что лидеры характеризуются по нескольким чертам:

- мотивация к лидерству – лидер хочет вести за собой людей и влиять на окружающих;
- когнитивные способности – лидеры могут обрабатывать и интерпретировать большой объем информации;
- приспособляемость – лидеры могут адаптироваться к потребностям своих последователей и к изменяющимся требованиям ситуации.

Подчеркнем, что человек, не обладающий лидерскими качествами, может управлять и руководить, например, с помощью принуждения, устрашения, убеждения или эксплуатации имеющегося у подчиненного работника сильного чувства, но это не делает такого менеджера лидером в подлинном смысле этого слова.

Рассматривая тему стиля с позиции разделения понятий лидерства и руководства, приходишь к устойчивому убеждению, что в целом ряде учебников и учебных пособий по менеджменту, описывающих классификации, существует путаница в понятиях «стили руководства» и «стили лидерства», подмена одного понятия другим, что, в свою очередь, затрудняет процесс анализа и усвоения содержания данной темы.

22.3. Классификации стилей управления.

Основные подходы к классификации стилей лидерства

22.3.1. Классификация Курта Левина

Возможно, что самое раннее исследование эффективности стилей руководства было проведено в США выходцем из Германии доктором философии Куртом Левиным (1900-1947) и его коллегами. По классификации К. Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным. Это деление основано на таком критерии как манера общаться с подчиненными и достигать поставленных целей.

Сравнительный анализ трех основных стилей руководства (авторитарного, демократического и либерального) представлен в табл. 22.3.1.1.

Сравнение стилей руководства

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя.</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения.</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху.</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя.</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия.</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие руководителем с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации.</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали.</p>
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата.	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.	Позволяет начать дело так, как это видится, без вмешательства руководителя.
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива.	Требует много времени на принятие решений.	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость работы без вмешательства руководителя.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что **авторитарное руководство** (фр. *autoritaire* властный; основанный на беспрекословном подчинении власти; диктаторский) добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Здесь вся полнота власти находится у руководителя, и все решения принимаются им единолично без учета мнений подчиненных. Для этого стиля характерны командование, запугивание, угрозы, диктат, недоверие, приказной тон, позиция «с коня» или «с балкона», окрики, мелочные придирки. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы. Этот стиль недопустим, когда члены коллектива работают не за страх, а за совесть, из интереса к предмету

деятельности. Положительные моменты авторитарного руководства: 1) не требует особых материальных затрат; 2) позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями. Однако на другой чаше весов находятся низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. Таким образом, к отрицательным моментам следует отнести: 1) подавление инициативы; 2) необходимость громоздкой системы контроля над работой персонала. В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что руководитель-автократ обеспечивает более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности работников, чем демократичный руководитель. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Руководитель, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными он вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний старается разместиться, как правило, в середине групп, использует заседания за круглым столом, которые в силу определенного расположения участников располагают их к кооперации, сотрудничеству, непринужденной обстановке при обсуждении проблем развития организации.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций. Положительные моменты: 1) стимулирует творческую деятельность; 2) снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно; 3) повышает мотивацию труда; 4) улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы. Отрицательные моменты: 1) не осуществляется жесткого централизованного контроля; 2) ответственность за выполнение может долго перекадываться; 3) затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

По сравнению с демократичным руководством, при *либеральном стиле* объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, позы, демонстративности поведения. Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность и сознательность. Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности. При этом крайняя степень либерализма граничит с попустительством. Хорошо скрываемое за внешне доброжелательной манерой поведения индифферентное отношение к подчиненным рано или поздно сослужит такому руководителю как и руководимому им коллективу плохую службу. Особенности либерального стиля: 1) используется при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя; 2) подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к попустительству и вседозволенности, потере управляемости.

22.3.2. Стили управления по теории Дугласа Макгрегора (сосредоточенность на работе и на человеке)

Профессор менеджмента в Массачусетском технологическом институте Дуглас Макгрегор (1906-1964) разработал свою теорию, выделив руководителей двух типов «Х», «У». Теория «Х» соответствует сосредоточению руководителя на работе. Теория «У» соответствует сосредоточению руководителя на человеке.

Согласно теории «Х», люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищенности. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Руководитель такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом

случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Макгрегор обобщил особенности этого стиля в теории «Y». Ее постулаты: 1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней. 2. Если люди приобщены к организационным уровням, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. 3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель, сосредотачивающий внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и культивирует атмосферу доверительности в трудовом коллективе. Он считается с нуждами подчиненных, поощряет профессиональный рост.

На основании этих исследований был сделан вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентирован либо на работу, либо на человека. В реальной управленческой деятельности не встретилось ни одного руководителя, кто бы ярко проявлял оба эти качества одновременно.

Стили, выделенные Д. Макгрегором, наиболее характерны для американского менеджмента. Гораздо позже другой американский профессор, имеющий японское происхождение, – Вильям Оучи – сделал важное дополнение к двухфакторной классификации Д. Макгрегора. На основе сравнения моделей управления, принятых в американских и японских компаниях, он предложил трехфакторную классификацию, в которой наряду с авторитарным и демократическим рассматривается партисипативный стиль, получивший наименование теории «Z». Этот стиль основан на активном участии подчиненных в принятии управленческих решений и, по мнению В. Оучи, соответствует стилю руководства на предприятиях в США, похожему на методы управления организацией, принятые в Японии. Принципиальное отличие партисипативного стиля от теорий «X» и «Y» заключается в том, что решения принимаются путем обмена информацией и достижения согласия между руководителями различных уровней и сотруд-

никами организации, которых эти решения затрагивают. Другими словами, теория «Z» предполагает не индивидуальное, а коллективное принятие управленческих решений.

Анализируя теорию «Z», выскажем свое мнение: она является модификацией теории «Y».

22.3.3. Четыре системы стилей руководства Рэнсиса Лайкерта

Рэнсис Лайкерт взял за основу модель двух полярных стилей Дугласа Макгрегора и выделил два типа руководителей: а) руководитель, ориентированный на задачу и б) руководитель, сосредоточенный на человеке. Для первого характерна, прежде всего, забота о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда, а для второго - совершенствование человеческих отношений и привлечение трудящихся к участию в управлении, как главных факторов роста производительности труда. Продолжая исследования, Лайкерт предложил четыре базовых системы стилей руководства:

Первая система – эксплуататорско-авторитарная «X1». Руководители имеют характеристики автократа, ориентированы на работу.

Вторая система – благосклонно-авторитарная «X2». Руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и в ограниченной форме, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях - наказанием. Соответствует типу благосклонного автократа.

Третья система – консультативно-демократическая «Y». Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Четвертая система – система, основанная на участии «Y2». Она подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, эта система является самой действенной. Руководители полностью доверяют подчиненным. Отношения дружеские, доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано и лично ориентировано. Четвертая система напоминает теорию «Z» В.Оучи.

В предложенной классификации первые два стиля характеризуют руководителя, ориентированного на задачу, а третий и четвертый характеризуют руководителя, ориентированного на человека и поддержание отношений.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи.

Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

22.3.4. Двумерная трактовка стилей руководства, разработанная в университете штата Огайо (США)

Двумерная трактовка стилей разработана в университете штата Огайо (США). Разработчики обнаружили, что хотя автократический руководитель не может быть и авторитарным, и демократичным одновременно, но, тем не менее, уделяя много внимания работе, может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало главной их находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. На основании этого вывода была разработана система, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Руководители могут влиять на людей своим поведением, которые различаются по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность групп и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения. Структура включает в себя: распределение производственных ролей, расписывание заданий и объяснение путей их выполнения, планирование и составление графика работ, передачу беспокойства о выполнении задания. Участие в двустороннем общении, допущение к принятию решений, доверительная манера общения дают возможность людям удовлетворять потребности, связанные с работой.

22.3.5. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон

Концепция ученых университета штата Огайо была модифицирована Р. Блэйком и Д. Моутон, которые, ранжируя «заботу о человеке» и «заботу о производстве» по 9-ти балльной шкале, построили своеобразную решетку. Вертикальная ось этой решетки ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), то есть 81 вариант стилей управления.

Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Ключевыми являются средние и крайние позиции решетки. Таким образом, на решетке были выделены 5 основных стилей руководства (рис.22.3.5.1).



Рис.22.3.5.1. Стили руководства по Р. Блэйку и Д. Моутон

Условные обозначения: 1-1 – страх перед бедностью; 1-9 – дом отдыха; 5-5 – организация; 9-1 – авторитет – подчинение; 9-9 – команда.

Охарактеризуем основные стили руководства, предложенные Блейком и Моутон.

1.1. – страх перед бедностью (примитивное руководство, обедненное управление). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9. – дом отдыха (социальное руководство). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руково-

дитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой слабохарактерного руководителя.

9.1. – авторитет (власть) – подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением слабохарактерности руководителя и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, большой интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5. – организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9. – команда (групповое управление). Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одина-

ково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий, как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Блэйк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

22.3.6. Модель эффективности руководства Ф. Фидлера

Профессор психологии в Вашингтонском университете Фрэд Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, который считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если выбранный стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненными, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя.

Отношение руководителя и подчиненных. Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности менеджера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесные, руководитель может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту, если же эти отношения не могут быть такими, то сила слова руководителя автоматически снижается.

Структура производственных заданий. В данном случае под структурой производственных заданий понимается степень рутинности (простое и объемное) или не рутинности (сложное и уникальное) работы. Сложные задания требуют слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят не рутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

Уровень власти руководителя. Объем формальной и неформальной власти руководителя имеет большое значение. Объем этой власти измеря-

ется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему или ей отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот.

Фидлер полагал, что эти три фактора в комбинации могут дать образ идеального руководителя.

В зависимости от масштаба полномочий руководителя, характера их отношений с подчиненными, четкости решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, которые определяют стилевые акценты и тяготения.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, то на подчиненных легко воздействовать. В противоположном случае, руководителю лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, не уделяя особого внимания вопросам создания коллектива и налаживания человеческих отношений. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля. В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а сотрудники действуют в условиях четко сформулированных простых задач и указаний. Руководитель в этом случае придерживается авторитарного стиля.

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди делают то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого слабое влияние руководителя на подчиненных только еще больше упадет. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки у теоретиков. Определив, что ориентированный на организационно-технические условия стиль руководства будет соответствовать менее благоприятным ситуациям и что ориентированный на налаживание отношений стиль лучше подойдет в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер создал фундамент для будущего ситуационного подхода к управлению. Его подход показывает, что не существует оптимального стиля руководства, независимого от обстоятельств. Для оценки стиля руководства Фидлер разработал уникальный, но спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых коллег, помощников по работе. Фидлер утверждал, что руководитель, который описывает нелюбимых подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенным к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями, то есть руководители, ори-

ентированные на общение. В противоположность им те, кто описывал своих подчиненных злобно, без симпатии, относятся к руководителям, ориентированным на производство. Их описание можно найти у Танненбаума и Шмидта.

22.4. Авторский подход к классификации стилей управления

Анализ классификации К. Левина (деление стилей руководства на авторитарный, демократический и либеральный), двумерной трактовки стилей, разработанной учеными Университета штата Огайо (США), и усовершенствованной Р. Блейком и Д. Моутон на основе введения двух параметров (забота о человеке и забота о производстве), а также классификация Д.Макгрегора (сосредоточенность на работе и на человеке) позволил нам создать матрицу, состоящую из четырех квадрантов. Квадранты образованы пересечением двух линий: вертикальной и горизонтальной осей.

Вертикальная ось представляет собой континуум, на одном полюсе которого мы поместили ориентацию руководителя на работу, а на другом – попустительство в работе. Горизонтальная ось также образовала континуум, на одном полюсе которого расположился гуманизм руководителя, а на другом – антигуманность. Подобное деление позволило выявить наряду с традиционными стилями руководства (демократическим, авторитарным и либеральным) и четвертый стиль, который мы назвали анархическим. Последний стиль руководства характеризуется крайним проявлением безвластия, стихийностью, неорганизованностью, беспорядком, например, анархия производства. Напомним, что анархизм – это учение об обществе, которое в качестве руководящего начала признает только волю отдельной личности (и в этой части этот стиль смыкается с авторитарным), всякий же авторитет и государственный строй отвергает, что, по сути, является проявлением антигуманности и, как следствие, порождает попустительство в работе.

Предлагаемый стиль можно назвать и охлократическим. Этот термин ввел в научный оборот еще Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения власти толпы, которая не в состоянии ее разумно использовать и удержать.

Первый естественный эксперимент по передаче управления предприятием в руки фабричных рабочих осуществил предприниматель-филантроп шотландец Роберт Оуэн в созданной им в середине XIX века в Соединенных Штатах Америки колонии «Новая гармония». Закономерным результатом безбрежной коллегиальности в управлении и полной анархии производства явилось то печальное обстоятельство, что социалист-утопист, в конце концов, разорился и вынужден был вернуться на родину в Шотландию доживать последние дни в полной нищете. Ему ничего не оставалось, как засесть за написание мемуаров, где он с упорством, достойным лучшего применения, продолжил отстаивать и пропагандировать свой опыт.

Вызывает интерес отношение современников к социальным экспериментам мятежного шотландца. На его затеи мировое сообщество смотрело

сначала как на милые чудачества преуспевающего предпринимателя, затем – с нескрываемым сожалением и осуждением. И только Карл Маркс (1818-1883) увидел в неудачном опыте ростки коммунистического общества. Хороши ростки!

Возвращаясь к охлократии, заметим, что она проявляется в форме экстремизма на митингах, спортивных мероприятиях, демонстрациях, в безрассудных действиях, связанных с захватом государственных учреждений, в поджогах, диверсиях и т.д. Охлохратия не несет в себе созидательных сил и потенциалов, она не имеет ничего общего с процессами демократизации и, как правило, является формой проявления экстремистских сил.

Ниже приводится матрица стилей управления (по В. Орлову) в зависимости от отношения к работе и работникам (рис. 22.4.1).

Ориентация на работу

	Демократический стиль	Авторитарный стиль	
Гуманизм	Либеральный стиль	Анархический (охлократический) стиль	Антигуман- ность

Попустительство в работе

Рис. 22.4.1. Матрица стилей управления (по В. Орлову) в зависимости от отношения к работе и работникам

22.5. Сравнение эффективности стилей руководства

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности труда наблюдалось у коллективов с либеральным или авторитарным стилем.

Группа научных сотрудников из Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лайкертом, сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль руководства. Ока-

залось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

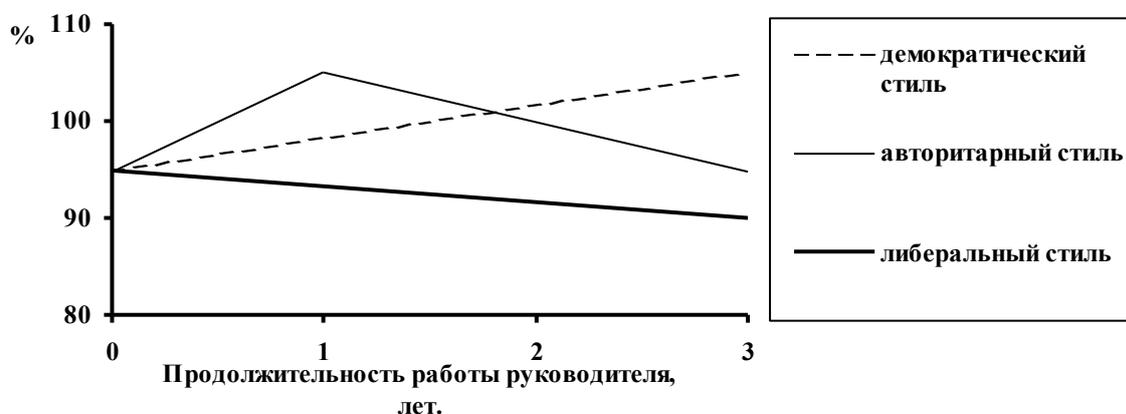


Рис.22.5.1. Эффективность стилей руководства

Из рис. 22.5.1 видно, что авторитарный стиль руководства позволяет добиться высокой эффективности производства в малые сроки, но затем имеет тенденцию к снижению темпов производительности. Это связано с более упрощенной системой управления. Демократичный стиль требует большего времени для налаживания эффективной работы, так как предусматривает более сложную по сравнению с авторитарным стилем организацию управления, в будущем он обеспечивал стабильное развитие. Либеральный стиль имеет тенденцию к постоянному снижению эффективности.

КОММУНИКАЦИИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. РЕКЛАМА

Лекция 23. Коммуникационный процесс

План:

- 23.1. Сущность коммуникации и ее этапы
- 23.2. Коммуникационная сеть организации
- 23.3. Межуровневые коммуникации в организации
- 23.4. Типы коммуникационных сетей
- 23.5. Коммуникационные роли
- 23.6. Коммуникационные стили
- 23.7. Невербальные коммуникации в менеджменте
- 23.8. Техника общения

23.1. Сущность коммуникации и ее этапы

Термин «Коммуникация» происходит от латинского слова «communis», что означает «общий». Осуществление коммуникаций – это связующий процесс в управлении, необходимый для любого важного управленческого действия.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, то есть сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление об элементах, этапах процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Основными **элементами коммуникационного процесса** являются: 1) отправитель; 2) сообщение; 3) канал передачи; 4) получатель.

Этапами процесса коммуникации выступают: 1) разработка идеи и отбор информации; 2) кодирование информации и формирование сообщения; 3) выбор канала передачи информации (телефон, телеграф, телетайп, факс и т.д.); 4) передача информации; 5) расшифровка сообщения; 6) формирование ответа и передача его отправителю.

Коммуникационный процесс предполагает обратную связь. **Обратная связь** – это реакция получателя, отображающая степень уяснения полученной информации, показывающая, понята или не понята полученная информация. Обратная связь помогает преодолеть так называемый шум. Шум в информационной системе это все то, что искажает смысл информации вследствие языковых различий и различий в восприятии. Языковые различия - это несовпадения в понимании значения слов. Различия в вос-

приятии связаны с разной системой ценностей и предпочтений людей. Невербальные (бессловесные) сигналы также могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречия со значением слова. Руководитель может повысить эффективность коммуникаций, если будет прояснять идеи до того, как сообщить их, учитывая различия в языке и восприятии. Для этого он должен заранее, предварительно представить и проанализировать значение языка, поз, жестов, интонации, а в процессе общения он должен быть очень эмпатичен (эмпатия – сочувствие, сопереживание), тем самым поощряя наличие обратной связи. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав систему обратной связи, регулируя информационные потоки, принимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих боковых ветвей информационного потока, развертывая системы сбора предложений, печатая информационные материалы и применяя достижения современных информационных технологий.

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители для облегчения достижения целей организации, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Однако, коммуникация – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из этих шагов нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, – смысл может быть утрачен.

Согласно исследованиям руководитель тратит от 50 до 90% всего времени на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом.

Согласно проводимым опросам, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях, при этом неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. При этом они уделяют соответствующее внимание не только вербальной стороне коммуникации, но и невербальной: мимике, пантомимике. Работа над точностью и уместностью жестов, корректностью позы, походки, стойки, посадки, выразительностью лица и глаз

– непереносимое условие повышения эффективности личной коммуникации менеджера.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, но этими случаями коммуникации не исчерпываются, ибо коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

23.2. Коммуникационная сеть организации

Организация существует во внешней среде, которая характеризуется изменчивостью и неопределенностью. Для успешной работы в таких условиях должны использоваться различные средства коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на таких вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Создаваемая руководителем коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных, диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидуумами или частями организации: между подчиненными, между начальниками. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Так, например, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек.

Одной из основных задач коммуникационной сети является установление взаимосвязи с потребителями, как существующими, так и потенциальными. Эта взаимосвязь осуществляется с помощью таких маркетинговых средств как: реклама, пиар, отчеты о деятельности компании в прессе, участие в выставках и т.д. В последнее время многие организации создают специальные подразделения по сбору и переработке информации, исходящей из внешней среды. Это помогает создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, что является основой долговременного

существования современных организаций. Особую роль играет информация о конкурентах. Она помогает выбрать маркетинговую стратегию. Организация также поддерживает связи с представителями государственных и политических структур, используя лобби, поддерживая различные политические акции. Существует большое разнообразие и других форм коммуникации между организацией и ее внешней средой. Накоплено много форм взаимосвязи с поставщиками ресурсов, посредниками.

На рис. 23.2.1. приведена схема коммуникационной сети организации.

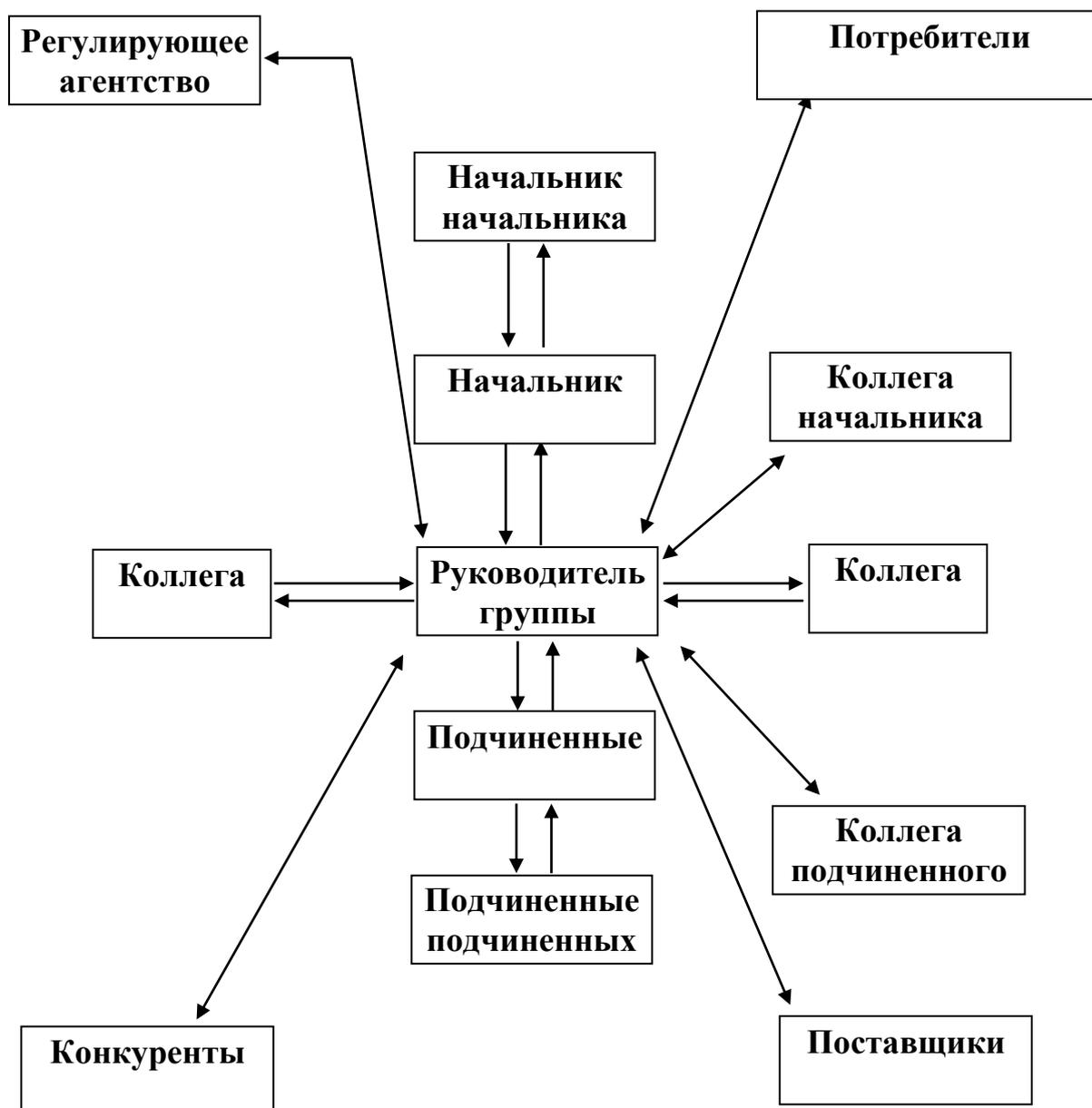


Рис.23.2.1. Коммуникационная сеть организации

23.3. Межуровневые коммуникации в организации

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться *по нисходящей линии*, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении

приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей линии, организация нуждается в коммуникациях *по восходящей линии*, то есть снизу вверх. Эти коммуникации также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность труда. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информацией по восходящей линии обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Наиболее очевидным компонентом коммуникации в организации являются отношения между руководителем и подчиненным или так называемые *коммуникации «руководитель – подчиненный»*. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечением вовлеченности в решение задач отдела, с обсуждением проблем эффективности работы, достижения признания и вознаграждения с целью мотивирования, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

23.4. Типы коммуникационных сетей

Термин «сеть» используется учеными, изучающими организации, для обозначения трех разных понятий.

1. **Коммуникационная сеть полной системы**, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе, в частности в организации, может объединять в крупной организации тысячи индивидов.

2. **Коммуникационная группа**, определяемая как подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом относительно чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы. Большинство групп включает от пяти до двадцати пяти членов, а иногда и большее их число. Группы являются, таким образом, одним из основных компонентов сети коммуникации в организации (наряду со специфическими коммуникационными ролями индивидов).

3. **Личностная сеть коммуникации**, определяемая как устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый индивид имеет личностную сеть, связывающую его с теми индивидами, с которыми он постоянно контактирует по определенным вопросам. Таким образом, индивид обладает собственной коммуникационной внешней средой. Личностная сеть коммуникации показана на рис. 23.4.1.

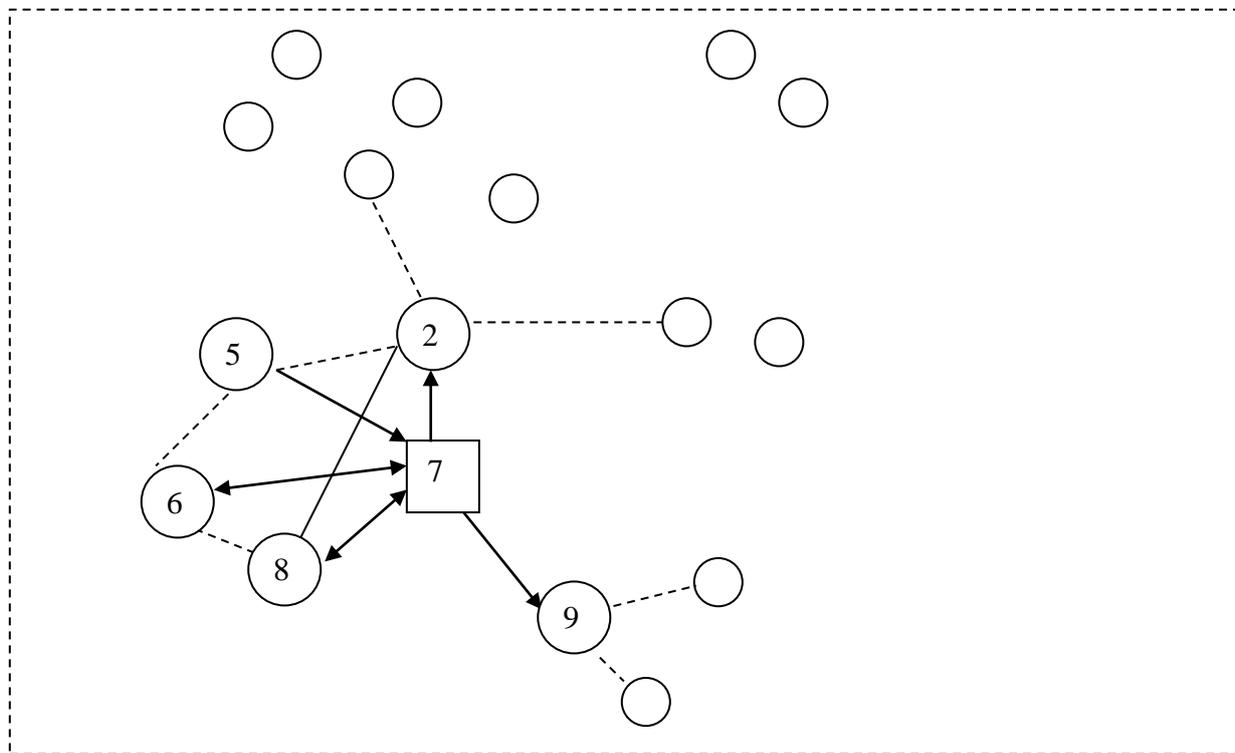


Рис. 23.4.1. Личностная сеть коммуникации индивида (7)

Ясно, что если мы хотим понять коммуникативное поведение индивида (7), и в первую очередь следует обратить внимание на пять остальных членов его личностной сети (на рис. 23.4.1 они соединены с ним сплошными стрелками). Можно расширить рассмотрение, включив в него личностные сети этих пяти индивидов (они показаны пунктирными линиями) и обратить внимание на силу их связей друг с другом.

Целесообразно различать два типа личностных сетей: радиальные и взаимосвязанные. *Радиальная личностная сеть* – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами. Взаимосвязанная личностная сеть – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем радиальные, поскольку те, кто контактируют с данным индивидом. Обычно общаются друг с другом. Но большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными. Например, индивид (7) на рис. 23.4.1 имеет

часть связанных с ним членов организации, которые контактируют между собой, и другая часть, которая не контактирует друг с другом.

Сформировавшиеся устойчивые структуры коммуникации во взаимосвязанной личностной сети способствуют эффективному обмену информацией между их членами, но они могут образовать барьеры, препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть. Ближайшие друзья редко сообщают друг другу что-либо новое, поэтому во взаимосвязанную личностную сеть поступает не слишком много новой информации. Для придания сети большей открытости необходимы потоки сообщений, не носящие сугубо личного характера. В противном случае может наступить нехватка необходимых сведений.

Общение людей обычно ведет к установлению баланса между новизной и схожестью передаваемых ими друг другу сведений. Исследователи межличностных сетей сталкиваются с проблемой, получившей название «силы слабых связей». Результаты их исследований можно кратко охарактеризовать так: информационная сила коммуникационных связей в диадах между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса (гомофильности) между источником и получателем информации. Другими словами, новая идея передается большему числу индивидов и преодолевает большую социальную дистанцию, если проходит через слабые социометрические связи (например, в радиальных личностных сетях), а не через сильные (во взаимосвязанных сетях).

Взаимосвязанные личностные сети, изображенные на рис. 23.4.2., таким образом, обладают малой информативной силой. Слабые связи позволяют информации о нововведениях широко распространяться от группы к группе через «связных» и «мостики».

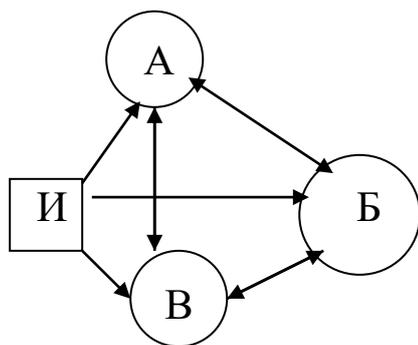


Рис. 23.4.2. Взаимосвязанная личностная сеть

Увеличение степени открытости системы при переходе от радиальной к взаимосвязанной личностной сети можно обнаружить, сравнив рис. 23.4.2 и 23.4.3.

Нововведения распространяются легче во взаимосвязанных личностных сетях и соответствующих им группах. Но для того, чтобы связать эти группы, необходимы гетерофильные потоки информации. Эти потоки, реализующие слабые связи, обеспечивают возможность обмена и распространения идей между лицами с различным статусом. Таким образом, для

быстрого распространения нововведений необходима хотя бы эпизодическая информация типа диады между разнородными группами.

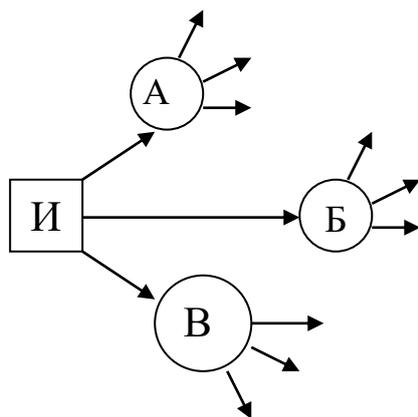


Рис. 23.4.3. Радиальная личностная связь

23.5. Коммуникационные роли

Члены организации контактируют друг с другом, выполняя разные функции. Коммуникационные роли – это функции, которые выполняют члены организации в процессе передачи информации. Некоторые индивиды являются как бы «сторожами»: они контролируют входные потоки сообщений. Другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют «связными». Основное отличие третьей группы лиц состоит в том, что они оказывают неформально решающее влияние на поведение остальных, это – «лидеры мнения» (неформальные лидеры). Четвертая группа – «космополиты» - это как бы «окна в мир» организации, поскольку они связывают систему с внешней средой. На рис. 23.5.1 изображены основные коммуникационные роли индивидов.

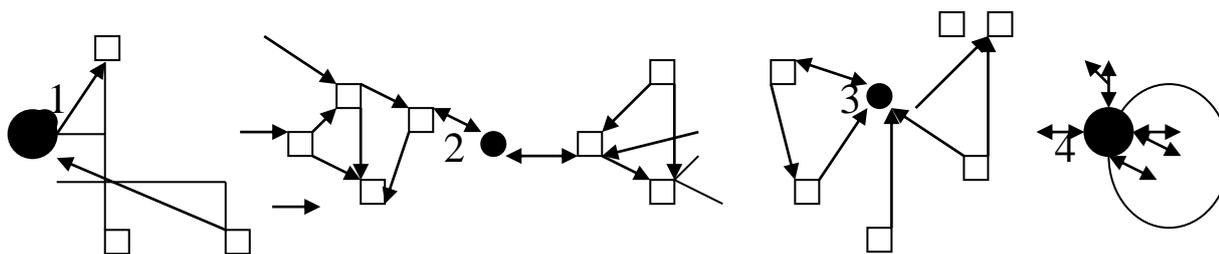


Рис. 23.5.1. Коммуникационные роли индивидов (1 - «сторож», 2- «связной», 3- «лидер мнения», 4- «космополит»)

Сторож – это индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Функция «сторожа» аналогична функции вентиля. Если вы когда-нибудь пытались встретиться со своим шефом, а его секретарь сказала, что он «на конференции», вы поймете, что такое «сторож». Секретари – один

из видов «сторожей». Любой индивид в любой коммуникационной сети, формальной или неформальной, который вклинивается в цепь коммуникации, является «сторожем». Например в «цепи» А – Б – В индивид Б играет роль «сторожа». Аналогично индивид, занимающий должность, через которую проходят сообщения. Является в известной мере «сторожем». Например, в трехуровневой структуре, показанной на рис. 23.5.2, индивид Б выполняет функции «сторожа».

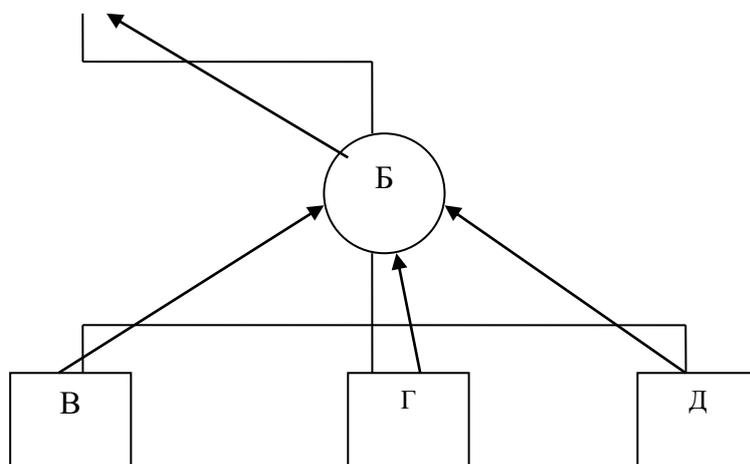


Рис. 23.5.2. Формальная коммуникационная роль «сторожа» (индивид Б) в группе с трехуровневой организационной структурой

Одна из «сторожевых» функций состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные сообщения и передает более важные, способствует снижению информационных перегрузок, не препятствуя нормальному функционированию организации.

«Связной» (иногда называемый «связующей точкой») – это индивид, связывающий на межличностной основе две и более группы в системе, не принадлежа ни одной из них (определенные индивиды играют квазисвязную роль, являясь членами той или иной группы, их называют «мостиками»). «Связные», таким образом, размещаются на пересечениях информационных потоков в организации. «Связных» называют цементом, скрепляющим структурные «кирпичи» организации: при удалении «связных» система начинает разваливаться на изолированные группы. «Связные» важны для передачи сообщений между частями организации. Эта роль является принципиально важной. С утратой «связного» разрушается единство организации.

«Лидер мнения» – это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. Согласно теории П. Лазарсфельда, потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнения», передающим эти сообщения тем, кому они считают нужным, например, своим сторонникам. Основная функция «лидеров мнен-

ний» состоит в том, чтобы обеспечить контакты группы с релевантной частью её внешней среды. Их общие черты таковы: более частое общение с внешними компетентными источниками информации; большая доступность их для последователей; большая приверженность нормам возглавляемых ими групп. Хоуторнские исследования, о которых речь уже шла при изучении темы лидерства, ясно показали, что неформальные лидеры оказывают весьма сильное влияние на производительность труда членов рабочих групп, хотя с точки зрения иерархии эти лидеры занимали те же должности, что и рядовые рабочие.

«Космополит» – это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы. В той мере, в какой любая организация является открытой, она должна иметь, по крайней мере, нескольких «космополитов». В большинстве систем «космополиты» располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы. Руководители, совершая частые деловые поездки, читая корреспонденцию, участвуя в национальных и международных совещаниях и используя другие контакты с внешними организациями, в состоянии также получать новые идеи из внешних источников. Большая часть этих контактов со средой лежит на макроуровне, поскольку они собирают информацию об изменениях во внешней среде, не располагая знанием тонкостей дела. Индивиды нижних уровней организационной иерархии также отчасти выступают в роли «космополитов», поскольку они имеют дело с операционными аспектами изменений внешней среды. Так, работники нижнего звена непосредственно контактируют с покупателями, поступающими материалами и топливом, с информацией о производстве. Их «космополитизм» носит, так сказать, земной характер.

«Космополитизм» некоторых индивидов является ресурсом системы, поскольку играющие эту роль позволяют организации взаимодействовать с внешней средой. Способность предвидеть изменения среды важна для выживания любой системы. Некоторые должности в организации, такие, как специалисты по анализу рынка, по «человеческим отношениям» в фирме, ученые, занятые в сфере исследований и разработок, управляющие сбытом и т.д., обеспечивают возможности более широких контактов со средой. В результате эти, а не другие индивиды с большей вероятностью будут «космополитами».

В общем виде различия между описанными коммуникационными ролями можно представить через два параметра: охват получателей информацией и объем передаваемой информации (табл. 23.5.1).

Таблица 23.5.1

Классификация коммуникационных ролей

Коммуникационные роли	Охват получателей	Объем информации
«Сторож»	все	часть
«Связной»	все	вся
«Лидер мнения»	часть	вся / часть
«Космополит»	все / часть	часть / вся

23.6. Коммуникационные стили

Стиль коммуникации – это индивидуальный набор форм, методов и средств воздействия на получателя информации; способ построения индивидуальным человеком коммуникационных отношений. Для руководства организаций очень важно знать стили коммуникаций (знаешь стили – знаешь, чего ожидать). В основе стилей лежат *открытость* в коммуникации (насколько можно открыться для других, чтобы получить ответную реакцию) и *адекватность* обратной связи (насколько можно открыться людям, чтобы поделиться своими мыслями).

Выделяют следующие стили коммуникаций:

1) открытие себя – высокая степень открытости себя другим и низкий уровень обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль (этот стиль способствует неэффективным отношениям в коммуникации);

2) реализация себя – максимальная открытость и максимальная обратная связь (наиболее желаемый стиль для организации);

3) замыкание в себе – низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи, то есть индивид полностью изолирует себя от общения с другими;

4) замыкание на другом – низкий уровень открытости и высокий уровень обратной связи (эффективен для познания другого);

5) торговля за себя – умеренная открытость и дозированная обратная связь («продают себя, если другие делают это же»).

Существует и другая классификация. Согласно этой классификации выделяются пять стилей общения: 1) общение на основе дружеского расположения; 2) общение на основе увлеченности совместным делом; 3) общение–дистанция; 4) общение–устрашение; 5) общение–заигрывание. Первые два стиля общения характеризуют демократический стиль руководства, третий и четвертый стили относятся к авторитарному стилю управления, а пятый является часто встречающейся разновидностью либерально-попустительского стиля управления. Охарактеризуем названные стили подробнее.

Общение на основе дружеского расположения. Этот стиль отношений возможен в тех коллективах, где работают друзья, одноклассники, близкие люди. Если этот стиль дополняет общение на основе увлеченности совместным делом, то можно с большой долей уверенности говорить о высокой эффективности работы фирмы. Если же этот стиль не подкрепляется увлеченностью совместным делом, то есть вероятность, что дружеские отношения перерастут в панибратство, круговую поруку и рано или поздно могут привести к конфликтам на производственной почве и, как следствие, к прекращению дружбы и даже возникновению вражды.

Общение на основе увлеченности совместным делом. В основе этого стиля – единство высокого профессионализма руководителя и его этических установок. Этот стиль общения можно рассматривать как пред-

посылку успешной совместной деятельности. Увлеченность общим делом – источник дружелюбности и одновременно дружелюбность, помноженная на заинтересованность работой, рождает совместный увлеченный поиск.

Общение–дистанция. Суть этого стиля общения заключается в том, что в системе взаимоотношений в качестве ограничителя выступает дистанция, которую поддерживает руководитель. Дистанция должна вытекать из общей логики отношений, а не диктоваться руководителем как основа взаимоотношений. Дистанция выступает как показатель ведущей роли руководителя, строится на его авторитете. Популярность этого стиля состоит в том, что начинающие руководители нередко считают, что общение-дистанция помогает им сразу же утвердить себя как руководителя, и поэтому используют этот стиль в известной мере как средство самоутверждения. Но в большинстве случаев использование этого стиля общения в чистом виде ведет к управленческим неудачам. Авторитет должен завоевываться не через механическое установление дистанции, а через взаимопонимание, в процессе совместной творческой деятельности. Общение-дистанция в известной степени является переходным этапом к такой негативной форме общения, как общение-устрашение.

Общение–устрашение. Этот стиль общения, связан с неумением организовать продуктивное общение на основе увлеченности совместной деятельностью. В творческом отношении общение-устрашение вообще бесперспективно. В сущности своей оно не только не создает коммуникативной атмосферы, обеспечивающей творческую деятельность, но, наоборот, регламентирует ее, так как ориентирует не на то, что надо делать, а на то, чего делать нельзя.

Общение-заигрывание. Этот тип общения отвечает стремлению быстро завоевать авторитет путем потакания невзыскательным вкусам части подчиненных. Появление этого стиля общения вызвано, с одной стороны, стремлением быстро установить контакт, желанием понравиться, а с другой стороны – отсутствием необходимой коммуникативной культуры, умений и навыков общения, опыта профессиональной коммуникативной деятельности. Этот стиль общения, как показывают наблюдения, возникает в результате: а) непонимания ответственных задач; б) отсутствия навыков общения; в) боязни общения и одновременно желания наладить контакт.

23.7. Невербальные коммуникации в менеджменте

Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, но не менее важную роль играют в коммуникациях невербальные символы. Согласно исследованиям западных ученых, 55% сообщений воспринимаются через язык поз и жестов, а 38% – через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Зачастую собеседник улавливает не то, что говорится, а то, как говорится. Исследования показывают, что невербальные реакции в меньшей

степени контролируются сознанием, чем словесные высказывания. Таким образом, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

Невербальные коммуникации включают мимику (выражения лица, например, улыбку, поднятые в недоумении брови и т.д.); пантомимику (жесты, позы, походки, стойки), интонацию, модуляцию голоса, плавность, темп речи, тембр голоса и т. п. Словом, в невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов.

Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Получатели сообщения стремятся восстановить идею отправителя, интерпретируя сообщение в целом. Одно из основных условий правильного декодирования – умение эффективно слушать собеседника.

На пути коммуникаций возникает множество *барьеров*, получатель может понять совсем не то, что хотел сказать отправитель. *Причины* могут быть физиологическими (слепота, глухота) или психологическими (настрой, который предрасполагает к определенному восприятию сообщения и его интерпретации). Одно и то же сообщение может быть противоположно интерпретировано разными людьми.

Процесс коммуникации завершается *обратной связью*. Обратная связь имеет место в том случае, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Менеджеры и сотрудники организации и намеренно, и неосознанно поддерживают устойчивые невербальные обратные связи. Обратная связь во время выполнения задания осуществляется неформально и быстро, что способствует уверенности подчиненных. Отрицательная обратная связь несет деструктивный характер, подает отрицательные сигналы.

Изучая *мимику*, следует помнить, что лицо любого человека не является чем-то застывшим, а представляет собой целую гамму различных движений. Движение мускулатуры лба тесно связано с активностью глаз. Так, горизонтальные складки на лбу образуются при максимальном раскрытии глаз (при испуге, удивлении, беспомощности, неверии, важничании, надменности и др.), что порой означает духовную инертность или же сильную степень утомления. Вертикальные складки на лбу над переносицей – верный признак фиксированной воли («волевые складки»), что может сопровождаться, однако, излишней душевной замкнутостью, отгороженностью от новых впечатлений и мыслей. Одновременно вертикальные и горизонтальные, переходящие друг в друга складки, называемые «складками нужды», являются признаком перенесенных страданий и беспомощности, дискомфортного внутреннего состояния.

«Язык взгляда» очень разнообразен. Так, полностью открытые глаза характеризуют высокую восприимчивость чувств и рассудка, общую живость. Слишком же широко открытые («вытаращенные») глаза

свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Прикрытые, «занавешенные» глаза – зачастую признак инертности, равнодушия, высокомерия, скуки или сильного утомления. Суженный или прищуренный взгляд означает либо сконцентрированное пристальное внимание (наблюдение), либо (в сочетании с взглядом сбоку) коварство, хитрость. Прямой взгляд, с лицом, полностью обращенным к партнеру, демонстрирует интерес, доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию. Взгляд сбоку, углами глаз, свидетельствует об отсутствии полной отдачи, скепсисе, недоверии. Взгляд снизу (при склоненной голове) указывает либо на агрессивную готовность к действиям, либо (при согнутой спине) на подчиненность, покорность, услужливость. Взгляд сверху вниз (при откинутой голове) обнаруживает чувство превосходства, высокомерие, презрение, поиски господства. Уклоняющийся взгляд указывает на неуверенность, скромность или робость, возможно чувство вины.

Оттянутые вниз уголки рта символизируют в целом негативное отношение к жизни, общее невеселое настроение. Приподнятые уголки рта отражают позитивное отношение к жизни, оживленное и веселое настроение. Если рот выглядит пухлым, то это указывает на увеличенную жизненность чувств, мягким – на чувствительность, острым, точно вырезанным – на интеллектуальность, твердым – на определенность воли.

Немецкий антрополог Карстен Нимиц, исследуя с помощью видеоманометра улыбку в ее динамике, установил, что впечатление об искренности или притворности улыбки возникает в зависимости от скорости, с которой поднимаются уголки рта, и от одновременного расширения глаз с последующим кратким смежением век. Исследователь подчеркивает, что слишком длительное расширение глаз без их кратковременного закрывания в сочетании с улыбкой рассматривается как угроза. Напротив, кратковременное закрывание глаз – умиротворяющий элемент мимики. Этим улыбающийся человек дает понять: «Я не жду от вас ничего плохого, видите, я даже закрываю глаза».

Интересны исследования посадки головы. Например, полностью поднятая голова указывает на уверенность в себе, выраженное самосознание, полную открытость и внимание к окружающему миру из-за интенсивных отношений с ним. Подчеркнуто поднятая голова обнаруживает отсутствие близости, самопревознесение или высокомерие. Запрокидывание головы назад демонстрирует большое желание деятельности, вызов. И, напротив, склоненная набок голова указывает на отказ от собственной активности, полную открытость собеседнику, стремление идти навстречу вплоть до покорности. Расслабленно свисающая вниз голова – признак всеобщей нехватки готовности к напряжению, безволие.

К средствам невербальной коммуникации принадлежит и *жестикация*. Каждый жест человека – это как слово в языке. Читая жесты,

мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в процессе взаимодействия, а жестовые группы – важная составляющая обратной связи. «Бессловесная» обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить поведение, сделать что-либо, чтобы достичь нужного результата в общении. «Чтению» языка рук и в целом жестов посвящены исследования зарубежных ученых – Г. Калеро, Д. Ньюренберга, А. Штангля, С. Данкелла и др.

А. Штангль в своих работах описывает множество жестов, в особенности рук, «чтение» которых позволяет лучше понять собеседника.

Вяло свисающие вдоль тела руки означают пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воды.

Скрещенные на груди руки – защитная реакция, известная изоляция, некоторое выжидание.

Руки заложены за спину – отсутствие готовности к действию, а также скрытые смущение, робость, затруднительное положение. Ладонь, открытая кверху – жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.

Одна или обе руки спрятаны в карманах – скрывание затруднений, неуверенности, потеря непосредственности.

Рука сжимается в кулак – концентрация, овладение волнением, стремление к самоутверждению.

Потирание рук – человеком овладели приятные, удовлетворяющие его мысли.

Рука что-то берет или делает движение в определенном направлении – непосредственно телесное, материальное захватывание. Это признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека.

Движения рук, закрывающие лицо или часть его – желание скрыть, спрятать, утаить свое состояние; задумчивость или затруднение.

Стирающее движение рук по лбу – стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.

Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь, (например, другую руку, мягкий шарф, пушистую шапку, кошку) – мягкий нрав, благодушное настроение.

Напряженно выпрямленный указательный палец – знак концентрации на внутреннем состоянии, безотносительно к другим людям.

Указательный палец, прямой, касается края губ – чувство неуверенности, поиск причин сложившегося положения дел, помощи.

Палец, засунутый в рот, – наивность, состояние рассеянности, непонимания.

Палец касается глаз или ушей – знак некоторой неловкости, известная робость, желание убежать.

Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены – высокая степень концентрации внимания к тончайшим деталям.

Руки упираются в бедра – потребность в усилении и упрочении, демонстрация своей твердости и превосходства; вызов, бравада – от наивной до злобной формы, часто суперкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения.

Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь на что-то (например, стол, спинку стула, низкую трибуну и т.д.) – стремление к духовной опоре или внутренняя неуверенность.

Приведем некоторые *группы жестов*, описанные американскими специалистами в области коммуникации Д. Ньюренбергом и Г. Калеро.

Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест, связанный с искренностью и открытостью); пожимание плечами, сопровождающееся жестом открытых рук (обозначает открытость натуры); расстегивание пиджака (люди открытые и дружески расположенные к вам часто расстегивают пиджак во время разговора и даже снимают его в вашем присутствии). Специалисты заметили, что во время успешно идущих переговоров их участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты (оборонительные). Ими реагируют на возможные угрозы, конфликтные ситуации. Когда мы видим, что собеседник скрестил на груди руки, следует пересмотреть то, что мы делаем или говорим, ибо он начинает уходить от обсуждения. Руки, сжатые в кулаки, также обозначают защитную реакцию говорящего.

Жесты оценки. Они выражают задумчивость и мечтательность. Например, жест «рука у щеки» – люди, опирающиеся щекой на руку, обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы – ниже рта (позиция «пождем – посмотрим»). Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают (позиция «это замечательно!»). Наклоненная голова – жест внимательного слушания. Так, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены – значит, группа в целом не заинтересована тем материалом, который излагает преподаватель. Почесывание подбородка (жест «хорошо, давайте подумаем») используется, когда человек занят принятием решения. Жесты с очками (протирает очки, берет в рот дужку очков и т.п.) – это пауза для размышления, обдумывания своего положения, перед тем как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос. Расхаживание (взад и вперед; влево и вправо; туда – сюда) – жест, обозначающий попытку разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Пощипывание переносицы – жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, и говорящий о глубокой сосредоточенности человека, напряженной мысли.

Жесты скуки. Они выражаются в постукивании ногой о пол или пощелкивании колпачком авторучки, охватом головы ладонями, машиналь-

ном рисовании на бумаге, пустом взгляде («Я смотрю на вас, но не слушаю»).

Жесты ухаживания, прихорашивания. У женщин они выглядят как приглаживание волос, поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркале и повороты перед ним, покачивание бедрами, медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины, поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам; балансирование туфли на кончиках пальцев («в вашем присутствии я чувствую себя уютно»). Мужчины в таких случаях поправляют галстук, запонки, пиджак, выпрямляют все тело, делают движения подбородком вверх-вниз и др.

Жесты подозрения и скрытности. Рука прикрывает рот – собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу. Взгляд в сторону – показатель скрытности. Ноги или все тело обращены к выходу – верный признак того, что человек хочет закончить разговор или встречу. Потрагивание или потирание носа указательным пальцем – знак сомнения (другие разновидности этого жеста – потирание указательным пальцем за ухом или перед ухом, потирание глаз).

Жесты доминантности-подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственной рукопожатии. Когда человек крепко пожимает нам руку и поворачивает ее так, что ладонь лежит поверх нашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И, наоборот, когда он протягивает руку ладонью вверх, значит, он готов принять подчиненную роль. Когда рука собеседника при разговоре небрежно засунута в карман пиджака большой палец при этом снаружи – это выражает уверенность человека в своем превосходстве.

Жесты готовности. Руки на бедрах – первый признак готовности (его часто можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди выступать). Вариация этой позы, в положении сидя – человек сидит на краешке стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются о колени (так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти).

Жесты перестраховки. Различные движения пальцев отражают различные ощущения: неуверенность, внутренний конфликт, опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец авторучкой или карандашом и грызет их. Если вы заметили, что у собеседника очень короткие ногти, можно предположить, что человек имеет очень неустойчивую психику, часто конфликтует с людьми. Другие жесты этой группы – переплетенные пальцы рук, когда большие пальцы потирают друг друга; пощипывание кожи; касание спинки стула, перед тем как сесть при собрании других людей. Для женщин типичный жест придания внутренней уверенности – медленное и изящное поднятие руки к шее.

Жесты фрустрации. Их характеризует короткое прерывистое дыхание, нередко сопровождающееся неясными звуками вроде стона, мычания и т.п. (тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает

часто дышать, и продолжает доказывать свое, может столкнуться с неприятностями); тесно сплетенные напряженные руки – жест недоверия и подозрения (тот, кто пытается, сцепив руки, пальцы рук, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет успеха); руки тесно сжимают одна другую – значит, человек попал в «переделку» (например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него); поглаживание шеи ладонью (во многих случаях, когда человек защищается) – женщины обычно в этих ситуациях поправляют прическу.

Жесты доверчивости. Пальцы соединены наподобие купола храма (жест «купол» означает доверительность и некоторое самодовольство, эгоистичность или гордость) – очень распространенный жест в отношениях начальник – подчиненный.

Жесты авторитарности. Руки соединены за спиной, подбородок поднят (так часто стоят армейские командиры, милиционеры, а также высшие руководители). Вообще, если кто-то хочет дать понять свое превосходство, он должен всего лишь физически подняться над оппонентом – сесть выше него, если разговор ведется сидя, то встать перед собеседником.

Жесты нервозности. Покашливание, прочищение горла (тот, кто часто делает это, ощущает неуверенность, беспокойство); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук, расположенные прямо перед ртом (такие люди играют с партнерами в «кошки-мышки», пока те не дают им возможности «раскрыть карты», указанием на что служит убирание рук ото рта на стол); позванивание монетами в кармане, указывающее на озабоченность по поводу наличия или нехватки денег; подергивание себя за ухо – признак того, что собеседник хочет прервать разговор, но сдерживает себя.

Жесты самоконтроля. Руки, заведенные за спину, сильно сжаты. Другая поза – сидя в кресле, человек скрестил лодыжки и вцепился руками в подлокотники (типична для ожидания приема у зубного врача). Жесты этой группы сигнализируют о желании справиться с сильными чувствами и эмоциями.

Общие и специфические характеристики *осанки* человека тоже могут многое рассказать внимательному наблюдателю. Прямая, непринужденная осанка свидетельствует о высокой восприимчивости и открытости, способности к немедленному использованию внутренних сил и о свободе от какого-либо ограничения. Неподвижность или напряженность тела указывает на реакцию самозащиты, избегание контактов, закрытость, часто чувствительность, а также на неловкое старание быть корректным. Плохая, вялая осанка, сутулая спина обнаруживают покорность, смирение, угодничество. Позы конвенционального рода (одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.) свидетельствуют о недостатке самостоятельности и о потребности в незаметном включении себя в общий порядок.

Весьма информативна верхняя часть тела человека. Например, высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и втянутым подбородком «говорят» о беспомощности, нервозности, хроническом страхе, неуверенности и боязливости; плечи, спадающие вперед, указывают на чувство слабости и подавленности, комплекс неполноценности. Свободное опускание плеч свидетельствует о наступившем чувстве уверенности, о внутренней свободе, владении ситуацией. Отведение плеч назад означает решимость действовать, указывает на силу чувств, активность, предприимчивость, нередко переоценку собственных возможностей. Выпяченная грудная клетка наблюдается у людей активных, с развитым ощущением собственной значимости, потребностью в социальных контактах; впалая грудная клетка часто указывает на известное равнодушие, замкнутость, пассивность, покорность и угнетенность.

Положение ног и ступней также может предоставить определенную информацию о состоянии и психологических качествах человека. Так, стойка на ногах с равномерным распределением веса тела, при этом ноги расставлены не более чем на две ширины ладони, говорит о том, что перед нами человек сильный, уравновешенный, спокойный, твердого характера, умеющий применяться к обстоятельствам. Неподвижная, застывшая поза, при сильном напряжении, указывает на плохую приспособляемость, упрямство, негибкое самоутверждение. Изменчивая поза, стоя, при недостатке напряжения, с частой сменой опорной ноги и позиции ступней, обнаруживает недостаток твердости и дисциплинированности, ненадежность и боязливость. Покачивание на носках означает либо подготовку к активному движению, либо агрессивную установку, либо свидетельствует о заносчивости. Стойка «широко расставив ноги» указывает на потребность в самоутверждении, широкие притязания, завышенную самооценку и часто – на чувство неполноценности, попытку самоутвердиться каждый день.

Если походка или стойка характеризуются заметной повернутостью носков ног наружу, то это говорит о так называемой «чванливой походке», самомнении и самодовольстве («выступает павой»). Если же носки загнуты вовнутрь, то это указывает на известную внутреннюю слабость, относительный недостаток напряжения, сомнение в своих силах.

Различают несколько типов **походки**:

- ритмичная – расслабленная форма приподнятого, но уравновешенного настроения; типична для гуляющих;
- равномерная (по типу армейского маршевого шага) – волевая деятельность или стремление к цели;
- широкие шаги – часто экстраверсия, целеустремленность, предприимчивость, непринужденность, абстрагирующее мышление;
- короткие, маленькие шаги – чаще интроверсия, осторожность, расчет, быстрое мышление и реакция, сдержанность, тип мышления, скорее,

конкретный;

- ритмически сильная (с усиленными движениями бедер, раскачиванием плеч) – наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры;
- в резонанс – в основном, эффектные, самовлюбленные индивиды;
- шаркающая, «провисающая» – отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, лень;
- твердая, угловатая, «ходульная», «деревянная» – зажатость, недостаток контактов, робость, неспособность к свободному проявлению чувств;
- постоянное приподнимание на напряженных носках ног – стремление вверх, ведомое сильной потребностью в чувстве превосходства, особенно интеллектуального.

По мнению Д. Ньюренберга и Г. Калеро, люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а люди, обычно держащие руки в карманах, скорее всего, критичны и скрытны, им очень нравится подавлять других. Те, что находятся в угнетенном состоянии духа, тоже часто при ходьбе держат руки в карманах, волочат ноги и редко глядят вверх или в том направлении, куда идут.

О характере и состоянии человека можно судить по тому, как он сидит на стуле. Различаются несколько способов *посадки* человека:

- закрытая поза (ноги и ступни сомкнуты) – боязнь контакта, недостаток уверенности в себе;
- беззаботно-открытая поза (ноги или бедра широко расставлены) – недостаток дисциплины, лень, равнодушно-примитивная бесцеремонность;
- ноги замкнуты одна за другую – естественная самоуверенность, благодушное настроение, нет готовности к деятельности или защите;
- человек сидит на краешке стула, с выпрямленной спиной – высокая степень заинтересованности в предмете разговора;
- посадка при постоянной готовности вскочить, (например, одна ступня – под сидением стоит полностью, другая – позади нее на носке) – типичная для неуверенно-боязливых или злобно-недоверчивых натур.

Таким образом, характер отношений, а также некоторые личностные особенности могут отражаться на осанке, посадке, походке и другой, типичной для данного человека, позе. Высокомерные люди откидывают корпус назад, выпячивают грудь и вскидывают голову, а люди скромные пытаются быть незаметными, поэтому сутулятся, втягивают голову в плечи, которые слегка приподнимают. Типичный подхалим наклоняет весь корпус вперед, при этом устремляя взгляд на собеседника и широко, подобострастно улыбаясь.

Определение характера человека по его внешности – дело, безусловно, непростое. Всегда необходимо учитывать, что некоторые люди стремятся замаскировать свое внутреннее содержание внешней игрой. Однако определенную информацию об индивидуально-

психологических особенностях личности и поведения человека его типичные позы все же содержат.

Представляют интерес данные о типичных позах во время сна. «Поза спящего – ночной язык человека» – так назвал свою книгу американский специалист в этой области С. Данкелл (Нью-Йорк, 1978). Приведем описанные в книге некоторые позы спящих и их интерпретацию.

Если человек спит на боку, свернувшись «калачиком» и прижимая подушку руками к животу, то в жизни он слаб и незащищен, постоянно нуждается в помощи и покровительстве. Данкелл образно называет таких людей «бутонами», не желающими «расцвести». По его мнению, они подсознательно не желают расставаться с детством, испытывая потребность в покровительстве человека с сильным характером. Им приятно, когда о них заботятся. Нерешительные, не уверенные в себе, они избегают ответственности и в равной мере подвержены как хорошему, так и плохому влиянию. По сути, это чувствительные, импульсивные натуры, которые руководствуются в своих поступках больше минутным настроением, нежели здравым смыслом. Если спящий просто лежит на боку, свернувшись «калачиком» лишь наполовину и слегка разбросав ноги и руки, то он человек уравновешенный, хорошо умеющий приспособливаться к обстановке.

Те, кто спят на животе, раскинув руки по всю ширину кровати и подогнув одну ногу, обычно уверены в себе, пунктуальны, последовательны в своих рассуждениях, любят порядок и не терпят неожиданностей; расчетливы, предусмотрительны. Их часто обвиняют в педантизме, отсутствии воображения. Они любят навязывать свое мнение, командовать, руководить.

На спине спит тот, кто в повседневной жизни уверен в себе, силен, спокоен, ощущает себя лидером в той среде, в которой живет. Чаще всего так спят балованные дети. Спящие на спине, заложив руки за голову, обычно общительны и сердечны, знают о своих недостатках, но предпочитают не думать о них. Это люди светлого ума, дружелюбно настроенные к окружающим. Они принимают мир таким, каков он есть – правда, последнее обусловлено желанием не усложнять себе жизнь.

Те, кто спит на боку, лишь слегка согнув колени, – уравновешенные, покладистые люди. Они редко вступают в конфликты, склонны к разумным компромиссам и без особого труда приспособляются к различным житейским условиям и ситуациям. Однако им не хватает смелости, энергии и настойчивости в достижении своих целей. Им не свойственно честолюбие или стремление быть лидерами, блистать в обществе – они предпочитают оставаться в тени, особенно, если это тень человека любимого ими и уважаемого.

Некоторые спят, свесив одну или обе ноги с кровати, словно они собрались куда-то бежать. Эти люди и в жизни находятся посто-

янно в бегах. Другие спят, заложив одну ногу за другую, что говорит об их беспокойном характере, не способном уяснить, осмыслить происходящие вокруг события. Тот, кто спит, завернувшись в одеяло – так, что торчит только кончик носа, - и в жизни прячется в угол, застенчив и боязлив. Спящий ничком на животе не любит всяческих житейских неожиданностей, всегда точен и аккуратен, никогда и никуда не опаздывает. В позе «сфинкс» обычно спят люди, у которых плохой сон, кого жизнь не балует и кто готов в любую минуту вернуться к действительности с ее невзгодами.

Очень характерная черта, позволяющая составить более общее впечатление о человеке - его *голос*. Вот некоторые характеристики человеческого голоса:

- *скорость речи*: оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп свидетельствуют об импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная, медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, быструю возбудимость;

- *громкость*: сильный голос, как правило, присущ истинной силе побуждений (жизненной силе) либо кичливости; тихий, слабый голос указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; резкие изменения громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении;

- *артикуляция*: ясное и четкое произношение указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и недостаток живости; расплывчатое произношение, как правило, свойственно уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

Интересны наблюдения А. Штангля за особенностями *смеха*. Так, смех на - а (ха-ха) – совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий и беззаботный. Смех на - е (хе-хе) – не слишком приятный, а, скорее, дерзкий, завистливый. Смех на - и (хи-хи) – одновременно скрытый и хитрый, смесь иронии и злорадства. Смех на - о (хо-хо) звучит хвастливо-угождающе и в основе своей издевательский и протестующий. Смех на - у (ху-ху) указывает на скрытый страх, боязливость.

23.8. Техника общения

Техника общения – совокупность средств (приемов), используемых людьми для достижения желаемого эффекта в общении. Эти средства бывают словесные (вербальные), несловесные (невербальные), а также пространственно-временные. Последние характеристики общения изучает молодая наука, получившая название проксемика (создатель науки – Э.Холл).

Технику общения принято разделять на технику поведения и технику слушания. Критерием коммуникабельности является *умение слушать и задавать вопросы*, поскольку в процессе слушания решаются две важнейшие

функции: восприятие информации и осуществление обратной связи, то есть передача говорящему информации о том, как воспринимается его речь и поведение. Исследования показали, что умеют выслушивать собеседника спокойно и целенаправленно не более 10% людей. Умение задавать вопросы – это искусство. Множество конфликтов и недоразумений может возникнуть в результате не заданных своевременно вопросов. Отказаться посредством вопросов выяснить намерения собеседника – значит открыть путь догадкам и умозрительным построениям, не всегда верным.

В процессе контакта важную роль играют проявление эмоций, манеры и жесты партнеров. Понимание жестов позволяет более точно определить позицию собеседника, может предупредить о том, как изменить свое поведение для достижения нужного результата. Для повышения эффективности управления, особенно в транснациональных корпорациях, необходимо осваивать особенности невербальной стороны общения того народа, в стране которого корпорация реализует свои экономические интересы, поскольку поведение, мимика, жесты не одинаковы у различных этнических групп, народов. Так, «ноль», образованный большим и указательным пальцем, американцем воспринимается как «все нормально», в Японии он означает «деньги», а в Португалии этот жест считается неприличным. На Ближнем Востоке не принято подавать деньги, подарки, еду левой рукой, так как у мусульман она считается нечистой. Японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

Эффективность общения зависит и от его пространственно-временной организации. Так, следует считаться с местом, где происходит беседа (служебное помещение, общественное, личное), со временем (рабочее время или свободное). Важным элементом установления контакта является также учет расстояния между собеседниками. Так, установлено, что жители США обычно разговаривают стоя на расстоянии не ближе 60 см. друг от друга, а латиноамериканцы – почти вплотную. Жители США обычно работают в больших помещениях, при открытых дверях. Немцы же считают распахнутую дверь высшей степенью беспорядка.

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз: «Как дела?». Не ответить ничего – невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях уместно отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех» и т.п., интересуясь в свою очередь; «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

В вербальном (словесном) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них - «формула

поглаживания». Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю - большое плавание!», «Ни пуха, ни пера!» и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют», «Нет проблем», «О'кей» и т.п.

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют комплименты – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценка ума делового партнера. Комплимент, тем более, если руководитель имеет дело с партнером-женщиной, - необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют делового партнера, придают ему уверенность, одобряют.

Современные отечественные предприниматели хорошо усвоили одну истину: легче казаться деловым человеком, чем быть им на самом деле. А, следовательно, надо приложить максимум усилий, направленных на создание делового имиджа. Неоценимую помощь в этом отношении оказывают психологи, визажисты, стилисты, художники, дизайнеры, логопеды, филологи и представители других профессий.

Лекция 24. Стратегическое использование информационных технологий

План:

- 24.1. Информация – основа развития общества
- 24.2. Источники информации
- 24.3. Требования к информации
- 24.4. Технология информационной деятельности
- 24.5. Улучшение компьютерной сети предприятия
- 24.6. Использование Интернет-технологий
- 24.7. Формирование комплексной информационной системы и пути ее совершенствования
- 24.8. Перспективные информационные технологии

24.1. Информация – основа развития общества

Информация выдвинулась в число важнейших факторов устойчивого развития человечества. Информация – поистине неисчерпаемый ресурс мирового сообщества.

Менеджмент в полной мере использует объективную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, сохраняемую и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Своевременная информированность – объективная необходимость, обусловленная, в частности, требованиями рынка адекватно реагировать на возникающие в динамично развивающейся обстановке проблемы. Нужно не только располагать своевременной и точной информацией, но уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результативно воплощать в управленческих решениях. Отсюда необходимость присутствия информационной составляющей в управлении очевидна, поскольку она является основой всего управленческого процесса.

Информацию можно трактовать как совокупность сведений, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера о процессах или явлениях в их взаимосвязи.

Суть информации составляют только те данные, которые уменьшают неопределенность интересующих менеджера событий. **Информация в менеджменте** – сумма нужных, воспринятых и осознанных сведений, необходимых для анализа конкретной ситуации, дающая возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющая определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из конкретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение, осуществить контроль его выполнения. Информация, следовательно, – необходимая предпосылка соединения и последующего органического срастания процессов труда и развития личности.

Хорошо налаженная распределенная сеть информационно-вычислительных систем и компьютеров – это веление нашего времени.

Информатизация – это процесс обеспечения человечества многообразием информационных ресурсов. Именно в свободе доступа каждого работника к любой интересующей его информации, свободе использования каждым в своей деятельности информационных ресурсов видится один из наиболее важных факторов развития производства.

В настоящее время информация сосредоточена в базах данных. В них накапливается весь интеллектуальный продукт, создаваемый фирмой. В связи с тем, что объем информации, заложенной в информационных ресурсных базах данных, стал настолько велик, возникла необходимость координации и рационального распределения информационных ресурсов не только по специализированным базам данных, но и по международным, национальным.

Создание глобальных сетей приема-передачи данных и возможность хранить и воспроизводить в электронных библиотеках упорядоченную информацию позволяют ставить вопрос о разработке всемирной программы создания национальных многофункциональных баз данных.

Информационная политика фирм обеспечивает автоматическое ускорение развития общества и повышение уровня его благосостояния.

Основными **принципами**, предшествующими и сопутствующими информатизации, являются: гуманизация процесса информатизации; сознание должно не только определять бытие, но и намного его опережать; экономия материальных и трудовых ресурсов за счет развития информационных систем; недопущение ядерной и экологической катастрофы – страшной угрозы выживанию человеческой цивилизации; демилитаризация общества; каждый человек должен войти в единое информационное пространство, познавая его информационные процессы, участвуя в этих процессах, выполняя свои ежедневные задачи.

Информация – основа и важнейшее средство управления. Принято выделять четыре направления (способа) оптимизации информационного взаимодействия:

- 1) исключение информационной перегрузки посредством фильтрации поступающей информации, установления очередности в переработке сообщений в зависимости от их значимости, равномерного распределения информации по различным каналам;
- 2) уменьшение искажений и потерь информации за счет снижения ее избыточности, повторения сообщения; ее верификации, устранения посредников в потоке информации;
- 3) увеличение объема информации в каналах обратной связи;
- 4) повышение скорости информационных потоков.

Процесс передачи и получения информации представлен на рис. 24.1.1. Это простая схема передачи информации в одном направлении.

Процесс передачи информации даже в одном направлении проходит через множество посредников, а это значит, что во время передачи информации происходит её задержка и искажение. Кроме того, информация мо-

жет преобразовываться в зависимости от того к кому она адресована. Так, например, при передаче информации вверх от подчинённых к руководителю происходит её обобщение, а при передаче вниз, от руководителя к подчинённым наоборот – она конкретизируется. Главное в этом процессе максимальная скорость передачи информации при минимальных допустимых искажениях. От этого в первую очередь зависит правильность принимаемых решений и как следствие увеличивается прибыль организации.

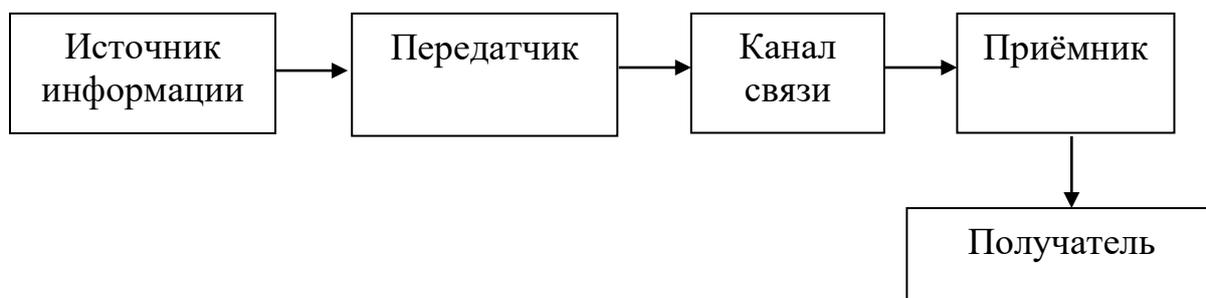


Рис.24.1.1. Процесс передачи и получения информации

В процессе управления постоянно происходит обмен информацией. Причём направление перемещения информации может быть как вертикальным (от руководителя к подчинённым или от подчинённых к руководителю), так и горизонтальным (между начальниками подразделений, подчинёнными одного уровня). В качестве источника информации может быть уровень цен на рынке, размер прибыли фирмы в прошлом квартале или указание руководителя (рис. 24.1.2).

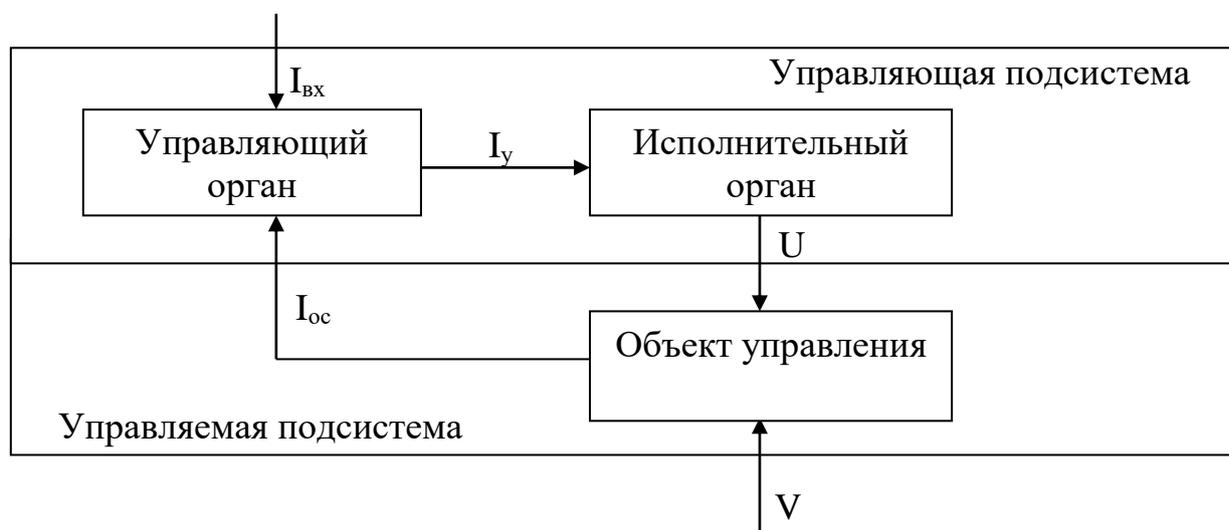


Рис.24.1.2. Система управления объектом

Условные обозначения: $I_{вх}$ – входная информация о том, в каком состоянии объект управления должен быть; $I_{ос}$ – осведомляющая информация о текущем состоянии объекта управления; I_y – управляющая информация в результате сравнения; U – воздействие исполнительного органа на объект управления; V – отклонение состояния объекта управления под воздействием внешней среды.

Из рисунка видно, что на эффективность принимаемых решений по управлению влияет множество показателей: качество, достоверность и оперативность получения информации; знания, опыт, личные качества руководителя; квалификационный состав подчинённых; ситуация на рынке.

Точная информация – необходимый инструмент для работы. Каждой организации необходима система сбора и обработки стратегически важной информации для своевременного принятия необходимых мер.

Информационные системы должны охватывать четыре основные области: информацию о покупателях; информацию о производстве; информацию о персонале; информацию о финансовых результатах деятельности. Все показатели деятельности должны измеряться так же часто, как и показатели, характеризующие производственный процесс ключевых стратегических областей.

Качественная информация, по мнению Р. Дафта, должна:

1. Содержать не больше данных и сообщений, чем необходимо для представления надежной картины происходящего. Не следует добавлять интересную, но в целом малополезную информацию.

2. Быть своевременной, чтобы вовремя предпринять корректирующие действия.

3. Быть простой для восприятия.

4. Не вызывать удивления у менеджеров.

5. Облегчить выделение необычных отклонений от плана.

24.2. Источники информации

Состав, содержание и качество информации, которая привлекается к руководителю, имеют определяющее значение в обеспечении действенности управления. Анализ информации не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию. Все источники данных делятся на плановые, учетные и внеучетные.

К *плановым источникам* относятся все типы планов, которые разрабатываются на предприятии (перспективные, текущие, оперативные, хозяйственные задания, технологические карты), а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания и др.

Источники информации учетного характера – это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация.

Ведущая роль в информационном обеспечении анализа принадлежит *бухгалтерскому учету и отчетности*, где наиболее полно отражаются хозяйственные явления, процессы, их результаты. Своевременный и полный анализ данных, которые имеются в учетной документации (первичной и сводной) и отчетах, обеспечивает принятие необходимых мер, направленных на улучшение выполнения планов, достижение лучших результатов хозяйствования.

Данные статистического учета, в которых содержится количественная характеристика массовых явлений и процессов, используются для углубленного изучения и осмысления взаимосвязей, выявления экономических закономерностей.

Оперативный учет и отчетность способствуют более оперативно по сравнению со статистикой или бухгалтерским учетом обеспечению анализа необходимыми данными (например, о производстве и отгрузке продукции, о состоянии производственных запасов) и тем самым создают условия для повышения эффективности аналитических исследований.

С расширением компьютерной техники появились и новые машинные источники информации. К ним относятся данные, которые содержатся в оперативной памяти компьютера, на гибких дисках, а также выдаются в виде разнообразных машинограмм. К *внеучетным источникам информации* относят документы, которые регулируют хозяйственную деятельность, а также данные, которые не относятся к перечисленным ранее. В их число входят следующие документы:

1. Официальные документы, которыми обязан пользоваться субъект хозяйствования в своей деятельности: законы государства, указы президента, постановления правительства и местных органов власти, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия.

2. Хозяйственно-правовые документы: договоры, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации.

3. Решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива предприятия в целом или отдельных ее подразделов.

4. Материалы изучения передового опыта, полученные из разных источников информации (Интернет, радио, телевидение, газеты и т.д.).

5. Техническая и технологическая документация.

6. Материалы специальных обследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т.п.).

7. Устная информация, которая получена во время встреч с членами своего коллектива или представителями других предприятий.

По *отношению к объекту исследования* информация бывает внутренней и внешней. Система внутренней информации - это данные статистического бухгалтерского, оперативного учета и отчетности, плановые данные, нормативные данные, разработанные на предприятии и т.д. Система внешней информации - это данные статистических сборников, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, официальные, хозяйственно-правовые документы и т.д.

По *отношению к предмету исследования* информация делится на основную и вспомогательную, необходимую для более полной характеристики изучаемой предметной области.

По *периодичности поступления* аналитическая информация подразделяется на регулярную и эпизодическую. К источникам регулярной

информации относят плановые и учетные данные. Эпизодическая информация формируется по мере необходимости, например, сведения о новом конкуренте.

Регулярная информация в свою очередь классифицируется на постоянную, сохраняющую свое значение длительное время (коды, шифры, план счетов бухгалтерского учета и др.), условно-постоянную, сохраняющую свое значение в течение определенного периода времени (показатели плана, нормативы) и переменную, характеризующую частую сменяемость событий (отчетные данные о состоянии анализируемого объекта на определенную дату).

По *отношению к процессу обработки*, информацию можно отнести к первичной (данные первичного учета, инвентаризаций, обследований) и вторичной, прошедшей определенную стадию обработки и преобразований (отчетность, конъюнктурные обзоры и т.д.).

24.3. Требования к информации

В деятельности крупных фирм передача информации является не переменным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Это касается, прежде всего, процессов обеспечения предприятий кооперированной продукцией, поступающей со специализированных предприятий по внутрифирменным каналам. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов.

Большое значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно-техническая информация, содержащая новые научные знания, сведения об изобретениях, технических новинках своей фирмы и фирм-конкурентов. Это непрерывно пополняемый общий фонд знаний, своевременное использование которого обеспечивает фирме высокий уровень конкурентоспособности.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные **требования**:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управленцев;

- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации;
- непрерывность сбора и обработки сведений, аргументированность и полнота при ее получении и передаче;
- надежность, постоянное пополнение, достаточные объем и обновление;
- оперативность, конкретность и высокое качество, чтобы обеспечивать своевременное принятие решений;
- систематичность, непрерывность и системность сбора;
- комплексность в отражении деятельности предприятия, а также рынка и внешней среды.

24.4. Технология информационной деятельности

Информатизация менеджмента в современных условиях базируется в основном на использовании вычислительной техники. Это – многоаспектный процесс, включающий в себя:

- формирование соответствующей технико-технологической базы (с применением новейших информационных технологий и современных электронно-вычислительных и коммуникационных средств);
- организацию производства и сферы распределения информационно-вычислительных услуг;
- отработку механизма информационного обслуживания и создание действенной системы управления данными процессами;
- внедрение и эксплуатацию прогрессивных форм, методов и средств проведения информационной деятельности в процессах управления, а также создание для этого необходимых материально-технических, организационно-экономических и социальных условий.

Использование вычислительной техники и информационных технологий в сфере управления открывает возможности более экономичной и рациональной организации информационных процессов, повышения их гибкости и динамичности, расширения диапазона анализируемых факторов при принятии решений и факторов их обоснований. В конечном итоге вся масса преимуществ использования электронно-вычислительной техники позволяет повысить многократно уровень управления.

Эффективное применение ЭВМ зависит от следующих условий: создания самих вычислительных машин, создания для них программного обеспечения, подготовленности среды применения.

Оснащение электронной техникой позволяет экономить управленческие и накладные расходы, значительно повышает эффективность проектно-конструкторских работ, обеспечивает эффективное внутрифирменное планирование, заменяет в конторском деле секретарей-машинисток, делопроизводителей, в бухгалтерском деле облегчает составление письменных финансовых документов, осуществление бескассовых связей с банками и финансовыми учреждениями.

Во внутрифирменной системе информации используются следующие виды вычислительной техники: ЭВМ крупногабаритные и персональные, микропроцессоры, средства телекоммуникаций, электронные пишущие машинки, композеры (англ. composer пишущая машинка с типографским шрифтом), терминальные устройства со встроенной микро-ЭВМ, средства автоматизированной обработки текстовой информации.

ЭВМ используются, прежде всего, для обработки данных и решения расчетных задач. В современных условиях ЭВМ стали все чаще применять для обработки нечисловой информации (текстовой, графической), и термин "вычислительная техника" перестал соответствовать характеру задач, решаемых с помощью компьютера.

Современные ЭВМ способны одновременно обрабатывать текстовую, цифровую и графическую информацию. В начале 80-х годов в крупных промышленных фирмах объем обрабатываемой внутрифирменной цифровой информации составлял около 10%, а 90% приходилось на текстовую информацию. Обработка текстовой информации осуществлялась с применением технических средств, основанных на использовании встроенной микро-ЭВМ. В системе оперативного управления мини-ЭВМ чаще всего используются для:

- разработки оперативных планов производства и контроля над их выполнением;
- контроля движения запасов материалов, необходимых для процесса производства; расчета заработной платы;
- контроля над поступлением заказов, анализа данных о сбыте продукции, регистрации поступления платежей, ведения учета и отчетности.

Важную роль играет использование ЭВМ в системе производственного контроля. Установленные на контрольных участках ЭВМ проверяют качество поступающих на сборку частей и деталей (сверка веса, размеров допусков применительно к существующим стандартам).

В современных условиях получило развитие использование ЭВМ для автоматического печатания текста с голоса без использования машинистки. Такие ЭВМ позволяют на 60 - 70% сократить затраты на ввод информации.

Развитие систем телекоммуникаций позволило объединить все технические средства обработки цифровой и текстовой информации в единую внутрифирменную систему информации.

Наиболее эффективной считается система информации, основанная на одновременном использовании вычислительной техники и средств автоматизированной обработки текстовой информации.

Автоматизированные системы быстрого поиска и выдачи информации создаются для хранения большого числа различных документов и облегчения пользования ими.

Организация за долгие годы работы накапливает много информации, а быстрый поиск становится возможным при эффективном размещении и

хранении этой информации. Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность фирмы в целом и ее производственно-сбытовых подразделений, а также фактический материал относительно всех факторов, влияющих на состояние и тенденции развития фирмы. Набор статистических показателей для базы данных тщательно разрабатывается и уточняется и охватывает те показатели, которые необходимы для глубокого всестороннего экономического анализа результатов и перспектив функционирования фирмы. Обычно при формировании базы данных решается вопрос и о системе хранения и обновления данных, а также обоснованной увязки данных, их взаимной согласованности, возможности проведения сравнений и сопоставлений оценок, хранимых в банке данных. Базы данных непрерывно обновляются на определенной систематической основе с учетом требований управляющих – основных пользователей базой данных.

Во многих фирмах созданы базы данных, в которых хранится информация о кадровом составе работников, постоянно обновляемая и максимально подробная, систематизированная по самым разнообразным признакам. Выбор информации делается с выводом на печатающее устройство компьютера, что позволяет следить за укомплектованностью штатов, перемещением кадров внутри фирмы, набором и увольнением работников, повышением их квалификации.

Пользование банками данных, введенными в персональный компьютер, резко ускоряет процесс получения информации из круга источников первичной информации и обеспечивает возможность выбора правильного и точного метода исследований для решения современных научных и технических проблем.

Существенное развитие в современных условиях получило создание пакетов прикладных программ. Разработкой программ стали заниматься и специализированные небольшие фирмы. Одни из них ориентированы на разработку программ для персональных компьютеров, выпускаемых одной фирмой, другие – на разработку прикладного программного обеспечения для разных видов персональных компьютеров. Разработкой программного обеспечения занимаются также специалисты государственных учреждений, университетов на основе конкретных заказов или контрактов.

Комплексная автоматизированная обработка информации предполагает объединение в единый комплекс всех технических средств обработки информации с использованием новейшей технологии, методологии и различных процедур по обработке информации.

Создание комплексной автоматизированной системы включает последовательные этапы:

- автоматизация процессов сбора, хранения и выдачи данных;
- использование устройств для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборных устройств;

- интеграция обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему;
- объединение технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты;
- использование всего комплекса технических средств обработки информации, переход к единой системе обработки всех видов информации.

Устройства автоматизированной обработки текстовой информации принципиально отличны от ЭВМ, используемых для обработки данных. Это обусловлено тем, что обработка текста, выраженного словами, предложениями, параграфами, не может осуществляться с помощью пакетов прикладных программ. Составление и редактирование текста может производиться только человеком, взаимодействующим с устройством обработки текстовой информации. Компьютеры используются им только как средство для печати и редактирования текста.

Внедрение персональных компьютеров в информационно-управленческую деятельность фирм повлекло за собой возникновение и развитие новых профессий, связанных с обслуживанием компьютеров, а именно программистов, операторов, систематизаторов, обработчиков и хранителей информации в требуемой форме. При этом наблюдается постоянное снижение стоимости персональных компьютеров и повышение уровня заработной платы обслуживающего персонала.

Об автоматизации деятельности по управлению персоналом в России начали говорить недавно. Если бухгалтерские пакеты созданы давно и активно применяются практически во всех структурах, то над автоматизацией труда кадровых работников задумывались мало, а спрос на такие системы в последнее время значительно вырос. Автоматизация деятельности по управлению персоналом дает:

- оперативность контроля, возможность получения непротиворечивых и полных данных о структуре предприятия, позициях штатного расписания и сотрудников;
- жесткий контроль над деятельностью дочерних предприятий;
- настраиваемую систему разработки отчетной документации;
- переход на новые технологии и методы работы;
- улучшение условий труда;
- гибкость управления.

Комплексные системы управления персоналом могут использоваться для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов, обучения персонала на любом предприятии. Что является основой управленческой деятельности? В первую очередь это делопроизводство, охватывающее процесс создания документов и организацию работы с ними. От того, как организован документооборот на предприятии, зависит эффективность работы предприятия в целом. На качество управления предприятием влияют такие факторы, как оперативность и качество

формирования документов, приема-передачи информации, согласованность работы справочно-информационной службы, четкая организация хранения, поиска и использования документов. Таким образом, автоматизация документооборота необходима для:

- формирования целостной картины происходящего на предприятии;
- слаженной работы всех подразделений;
- улучшения качества обслуживания клиентов;
- эффективного использования людских, коммуникационных, инвестиционных и других производственных ресурсов.

24.5. Улучшение компьютерной сети предприятия

Персональные компьютеры и компьютерные сети стали важным фактором не только благополучия малых и растущих предприятий, но и фактором их выживания. Они являются инструментом, позволяющим рационализировать работу, снизить затраты и повысить производительность труда служащих.

Одна из главных задач владельца небольшой фирмы – опережать конкурентов. Чтобы сохранить конкурентоспособность на сегодняшнем рынке, нужно добиваться повышения выручки с наименьшими затратами - и именно здесь на помощь приходит современная сетевая технология.

Правильно сделанное капиталовложение в компьютерную сеть поможет предприятию зарабатывать деньги за счет четырех основных факторов. Оно позволит: снизить административные накладные расходы; повысить производительность труда; рационализировать ведение дел; снизить затраты на аппаратные средства.

Наличие сети позволяет работникам организации повысить производительность труда, ибо позволяет тратить меньше времени на рутинные операции. Рассылая служебные записки по электронной почте, менеджеры избавляются от необходимости печатать, копировать и разносить их. Электронная почта обеспечивает практически мгновенную доставку корреспонденции и реакцию на нее.

Применение сетевых приложений, таких как система управления базами данных и электронные таблицы, позволяет рационализировать работу, так как дает возможность сотрудникам работать совместно, не покидая своего рабочего места, где бы ни находились пользователи или прикладные программы. Это может намного ускорить ведение дел.

Рассмотрим снижение расходов на аппаратные средства. Наличие сети позволит сотрудникам фирмы совместно использовать достаточно дорогостоящее периферийное оборудование, такое как лазерные принтеры, устройства резервного копирования, коммуникационное оборудование. Это снижает их стоимость, приходящуюся на одного пользователя, и обеспечивает доступ к нему большому числу работников.

Значительное снижение административных расходов возникает при объединении персональных компьютеров в сеть. Если, например, мене-

джер решает перейти на новую версию прикладной программы, ему достаточно внести изменения только в ее совместно используемую копию, а не на каждом рабочем месте. Простота управления сетью означает повышение производительности труда работника, ответственного за ее эксплуатацию. Это особенно важно для небольших подразделений организации, где управление часто совмещается с исполнением других обязанностей. Чем меньше времени тратит менеджер на выполнение рутинных операций, тем больше времени он может уделить решению важных для подразделения текущих задач, что, в конечном счете, повышает рентабельность организации.

24.6. Использование Интернет-технологий

В настоящее время стало очевидно, что мы должны использовать технологии Internet, Intranet для интеграции информационных ресурсов в корпоративных сетях. Поскольку Internet базируется на стандартизированных технологиях, применяемых к глобальным сетям, появились возможности воспользоваться этими технологиями при работе в корпоративных сетях.

Intranet предполагает использование Internet-технологий в корпоративных сетях. В локальной сетевой среде все преимущества Internet могут быть реализованы с использованием стандартных инструментальных средств Internet. Например, классическая задача связи "один-ко-многим" решается с применением Internet-средств даже внутри локальной сети. Intranet-решения позволяют быстро создавать локальные, защищенные сетевые системы с реальной технологией "клиент-сервер", которые доступны для освоения, как подготовленному специалисту, так и обычному рабочему персоналу компании.

WEB-серверы могут посылать и принимать сообщения электронной почты, собирать данные и отвечать на запросы, кодировать сообщения в зависимости от требований по защите информации. Компании могут использовать внутренние WEB-серверы для всех операций, которые обычно осуществляются в киберпространстве. При этом основным программным инструментом конечных потребителей информации становится какой-либо из браузеров (например, NETSCAPE компании Netscape или EXPLORER компании Microsoft). В общем случае, любая информация, в том числе из баз данных, которую можно получить в печатном виде, может быть представлена с помощью языка описания документов (HTML).

Результаты оказались весьма многообещающими:

- подобная реализация технологии "клиент-сервер" улучшает защиту данных корпорации (конечный пользователь обращается к базам данных только с помощью браузера);
- все приложения разрабатываются и сопровождаются в обрабатывающем центре (нет необходимости в сопровождении приложений на компьютерах пользователей);

- решается вопрос удаленного доступа в смысле неоднородности технической базы конечного пользователя;

- решается вопрос работы по коммутируемым каналам связи и т.д.

В самом обобщенном виде информационная система – это набор связанных между собой компонентов, который собирает, обрабатывает, сохраняет и распространяет информацию для поддержки деятельности организации. На уровень информационных систем влияет два фактора: 1) уровень научно-технического развития в организации, то есть насколько современны используемые технологии; 2) люди и существующая в организации культура.

Последний фактор является определяющим, поскольку именно от него будет зависеть первый. Действительно, усложнение информационных систем растет пропорционально росту формализации культуры и увеличению размера организации. Например, на малой фирме с ограниченным кругом задач, где в ходу простые и неформальные отношения рядовых сотрудников с ее управляющими, зачастую отсутствует потребность в сложных информационных системах. И, наоборот, в больших организациях с сильно разветвленной структурой такие системы являются жизненной необходимостью. Основная задача информационной системы для менеджера – поддержка принятия решений и управление потоками входящей/исходящей информации (рис. 24.6.1).



Рис.24.6.1. Общая схема информационных систем

В разряд информационных систем входят также и источники информации. Это могут быть различные справочники, разработки, в том числе и выполненные на лазерных дисках. Но самый большой объем данных может предоставить лишь глобальная сеть Интернет.

На сегодняшний день совокупный объем информации в Сети подсчитать невозможно. Его можно сравнить разве что с совокупным объемом информации во всех библиотеках мира. А какую конкретно пользу может принести Сеть, например, менеджеру? Во-первых, это наиболее быстрый и надежный способ передачи информации на значительные расстояния. Во-вторых, это самый дешевый способ проведения маркетинговых исследований. И, наконец, в-третьих – это возможность заявить о себе на весь мир с минимальными затратами – такую массовость охвата не может предоставить ни одно периодическое издание в мире.

24.7. Формирование комплексной информационной системы и пути ее совершенствования

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно

давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и совершенствования экономико-математических методов.

К организации информационного обеспечения анализа предъявляется ряд требований. Это аналитичность информации, ее объективность, единство, оперативность, рациональность и др.

Смысл первого требования заключается в том, что *вся система экономической информации независимо от источников поступления должна соответствовать потребностям руководителя*, то есть обеспечивать поступление данных именно о тех направлениях деятельности и с той детализацией, которая в этот момент нужна руководителю для всестороннего изучения экономических явлений и процессов, выявления влияния основных факторов и определения внутривозможных резервов повышения эффективности производства. Поэтому вся система информационного обеспечения должна постоянно совершенствоваться.

Это очевидно в сегодняшней практике организации учета, планировании и статистики на предприятии. Там постоянно пересматриваются формы документов, их содержание, организация документооборота, появляются принципиально новые формы накопления и сохранения данных (имеется в виду компьютерная техника). Все изменения диктуются не только собственно требованиями учета или планирования. Они в значительной степени подчинены необходимости информационного обеспечения для выработки управленческих решений.

Экономическая информация должна достоверно, объективно отражать исследуемые явления и процессы. Иначе выводы, сделанные по результатам анализа, не будут соответствовать действительности, а разработанные аналитиками предложения не только не принесут пользы предприятию, но могут оказаться вредными.

Следующее требование, предъявляемое к организации информационного потока, – *единство информации, поступающей из разных источников (планового, учетного и внеучетного характера)*. Из этого принципа вытекает необходимость устранения обособленности и дублирования разных источников информации. Это означает, что каждое экономическое явление, каждый хозяйственный акт должны регистрироваться только один раз, а полученные результаты могут использоваться в учете, планировании, контроле и анализе.

Эффективность анализа может быть обеспечена только тогда, когда есть возможность оперативно вмешиваться в процесс производства по его результатам. Это значит, что информация должна поступать к аналитику как можно быстрее. В этом и состоит сущность еще одного требования к информации: *оперативность*. Повышение оперативности информации до-

стигается применением новейших средств связи, обработкой ее на компьютере и т.д.

Одно из требований к качеству информации – это *обеспечение ее сопоставимости по предмету и объектам исследования, периоду времени, методологии исчисления показателей и ряду других признаков.*

И наконец, *система информации должна быть рациональной (эффективной)*, то есть требовать минимум затрат на сбор, хранение и использование данных. С одной стороны, для комплексного анализа любого экономического явления или процесса требуется разносторонняя информация. При ее отсутствии анализ будет неполным. С другой стороны, излишек информации удлиняет процесс ее поиска, сбора и принятия решений. Из данного требования вытекает необходимость изучения полезности информации и на этой основе совершенствование информационных потоков путем устранения лишних данных и введения нужных.

Таким образом, информационная система должна формироваться и совершенствоваться с учетом перечисленных выше требований, что является необходимым условием повышения действенности и эффективности управления.

Получение информации не является как таковой целью бизнеса. Целями, как правило, можно назвать выживание и получение прибыли. Информационная система управления является кровеносной системой, обеспечивающей достижение целей компании путем доставки организованной, четко структурированной и своевременной информации.

Информация – важнейший стратегический ресурс бизнеса. Отсутствие необходимой информации порождает неопределенность. А в условиях неопределенности точность принимаемых решений ухудшается. В небольших коммерческих фирмах, где количество сотрудников невелико и бизнес ведется, как говорится, из «общего котла», для информационной поддержки бизнеса достаточно элементарной аккуратности. Компьютеры в таких случаях используются как любая другая офисная оргтехника наряду с ксероксом или печатной машинкой, да еще для ведения бухгалтерии. Однако с ростом бизнеса неизбежно появляются новые проблемы.

Выясняется, что компьютерная бухгалтерская программа, успешно выполняющая свою задачу, мало пригодна для оперативного анализа. Дело в том, что сведение баланса и подведение итогов производятся не так часто, как это требуется в повседневной деятельности. Пользоваться данными обычной бухгалтерской системы в режиме, нужном менеджеру, невозможно.

Бизнес на определенном этапе развития становится недостаточно управляемым. При недостатке необходимой информации в удобной форме вдруг обнаруживается избыток трудно сопоставимой информации, поступающей из разных подсистем. Оказывается, что для управления отдельными «бизнесами» фирме недостает механизма оперативной оценки эффек-

тивности каждого из них. Кроме того, нередко отсутствует стратегическое планирование с эффективным контролем.

Иными словами, для успешного развития нужна комплексная система управления, объединяющая все аспекты менеджмента, а не одну бухгалтерию. И это не только технологические задачи. Это, во-первых, проблемы постановки регулярного менеджмента и, во-вторых, – проблемы выбора и порядка внедрения информационной системы.

Существует **три основных варианта решения проблемы внедрения информационных систем.**

Первый путь – разработка системы собственными силами. Этим путем идут многие организации. Очень часто для автоматизации расчетов применяются процедуры, написанные средствами офисных программ (характерный пример - макросы для Excel). Однако при усложнении бизнеса, такие средства перестают удовлетворять, поскольку не предполагают управление данными, имеющими сложную структуру. Создание же полноценной системы требует не только расхода больших средств и времени. Необходимо еще централизованное грамотное стратегическое управление развитием проекта. А это по плечу крупным организациям. Развивающимся фирмам своими силами разработать систему, которая могла бы продолжительное время ее обслуживать, нелегко.

Второй путь – приобретение универсальной системы или пакета прикладных программ. Выбор систем такого рода ограничивается, в основном, бухгалтерскими программами. Причина заключается в том, что бухгалтерский учет имеет строгую и консервативную методологию. Несмотря на частые изменения законодательства, форм отчетных документов, принципы и структура данных остаются практически неизменными. Коммерческая же деятельность отличается большим разнообразием в разных фирмах. Сильно варьируется сама логика работы, причем это бывает связано не только с разными отраслями или родами деятельности. Бизнес, как и всякое творчество, отражает индивидуальность мастера (исполнителя, игрока). Поэтому, универсальных пакетов для комплексной автоматизации коммерческой деятельности, а не только бухгалтерии, немного. Как и бухгалтерские программы, они требуют настройки. Большая их часть «выросла» из бухгалтерских программ и является их развитием. Решение о приобретении универсальной системы позволяет относительно небольшими средствами решить многие проблемы, связанные с информационным обслуживанием бизнеса.

Третий путь заключается в делегировании функций и полномочий по внедрению информационных технологий внешним организациям (аутсорсинг). Этот современный подход пока редко применяется в российских условиях. При правильном выборе фирмы-исполнителя достигаются ощутимые преимущества – экономия средств за счет применения решений, ядро которых прошло успешное внедрение в других фирмах. Цена таких систем ниже, чем систем, разрабатываемых «с нуля»; при этом высок про-

фессионализм исполнения, привлекают сервисная поддержка, возможность развития системы в соответствии с усложнением бизнеса.

Имеются и потенциальные опасности: потеря возможности развития системы, опасность потери информации из-за незнания внутренней структуры данных, зависимость сопровождения от благополучия фирмы-исполнителя.

Вопрос о том, следует ли идти по пути разработки информационной системы собственными силами, непростой. Он связан не только с возможностями выделения для этого необходимых средств. Мы считаем, что решение применить покупную систему – проявление высокого уровня зрелости организации. Это можно расценить как проявление цивилизованного разделения труда.

Профессионально сделанный продукт, предназначенный для продажи, имеет одно важное качество, которое отличает его от текущей версии программы, разрабатываемой внутри коллектива-пользователя. Это – функциональная работоспособность. Что-то может не устраивать, но то, что в нем заложено и гарантировано разработчиком – работает.

Если же система разрабатывается своими программистами, возникает соблазн перестройки системы на ходу, не разобравшись в глубинных причинах возникшей потребности. Конечно, при наличии высокопрофессиональной группы программистов внутри фирмы и при хорошо организованной постановке задач, принципиально возможно разрешить проблему разделения ответственности заказчика и исполнителя. И такие примеры есть. Эта проблема, как и многие другие, возникающие при управлении информационными системами, связана с менеджментом, а не с технологией.

Привлечение сторонней организации для внедрения информационной системы дает определенные преимущества. Одно из них заключается в необходимости сформулировать бизнес - правила, без которых невозможно заключить договор. В некоторых случаях фирма, проводящая установку системы, предполагает, что требования должны уже быть сформулированы. Существуют поставщики, предлагающие комплексное решение. Они либо проводят реорганизацию бизнес-процессов самостоятельно, либо привлекают третью организацию, которая выступает в качестве консультанта или постановщика задачи. Стоит отметить, что самостоятельное решение задачи аппаратного обеспечения информационной системы тоже часто приводит к неприятностям, связанным с функционированием системы. Многих проблем можно избежать, заказывая систему у поставщика, работающего по принципу «все из одних рук».

Итак, допустим, руководитель осознал, что для внедрения информационной системы необходимо приобретение программного обеспечения. Какую программу выбрать? По каким критериям?

Рассмотрим рынок существующих программ с точки зрения удовлетворения ими потребностей клиентов, как мы его себе представляем. Система должна обладать следующими *свойствами*:

1). *Сохранение инвестиций*. Внедрение и эксплуатация системы всегда предусматривает расходы, выходящие за рамки стоимости «коробки» и договора. Это, во-первых, средства, необходимые на адаптацию системы в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса. Во-вторых, это расходы, связанные с развитием новых технологий, которые могут возникать, например, в процессе интеграции системы с новыми программными продуктами и т.д. Многие специалисты считают, что можно говорить о возможности сохранения инвестиций в связи с внедрением информационной системы, если эти расходы будут минимальными. На это влияет, во-первых, выбор системы управления базами данных. Здесь речь идет не только о технических аспектах. Необходимо учитывать позиции разработчика на рынке, его техническую политику в отношении инноваций. Имеет значение и стоимость самой базы данных. Второй аспект – техническая реализация в разработке преимуществ, предоставляемых системой управления базами данных: объектно-ориентированный подход, модульная структура и т.д.

2). *Надежность* – во-первых, гарантированная сохранность и доступность данных при любых технических неполадках, во-вторых, обеспечение эффективной защиты данных от несанкционированного доступа.

3). *Возможность роста* – масштабируемость, расширяемость, модульность, разработка модулей на заказ.

4). *Степень автоматизации различных видов деятельности* – полнота автоматизации всех видов деятельности, а не только бухгалтерии.

5). *Интуитивность интерфейса* – возможность пользователя разобратся в интерфейсе без описания.

6). *Возможности интеграции с электронным документооборотом* – реализация функции документооборота в системе или возможность интеграции с внешней системой документооборота

7). *Адаптированность к бизнесу клиента* – степень согласования свойств системы с нуждами клиента при завершении расчетов с поставщиком.

8). *Доступность по цене*.

Ряд программ, предлагаемых на рынке, имеет свою специфику. Особенностью комплекса программ, разработанных фирмой МонолитИнфо, например, является возможность многовалютного учета, многоязычность и ориентация на международные стандарты учета (GAAP и др.), что определяет ее популярность среди совместных и иностранных предприятий. Заметно выделяется среди прочих предложений система «ЛокОффис» тем, что позволяет обеспечивать работу удаленных филиалов. Однако эта система реализована на системе управления базами данных Raima Data Manager, не являющейся реляционной, не поддерживающей распределение

данных и тиражирование транзакций. Эти и другие свойства базы данных Raima не позволяют реализовать на ее основе надежную систему управления динамично развивающейся средней или крупной фирмой. Однако для предприятий, не предусматривающих значительного роста и усложнения бизнеса, она представляет определенный интерес.

Большое распространение получили программы фирмы 1С, поэтому они заслуживают отдельного внимания. Они сочетают в себе доступную цену и неплохие характеристики. Внедрение программ этого семейства начинается, как правило, с программы «1С: Бухгалтерия». Для автоматизации склада, торговли существуют соответствующие программы. Однако они не являются готовыми продуктами, которые могли бы успешно работать без настройки, которую весьма нелегко выполнить собственными силами. Набор начальных базовых процедур, как правило, не удовлетворяет потребностям конкретного бизнеса. Для настройки и сопровождения системы «1С: Торговля» предполагается привлечение региональных представителей разработчика.

В работе менеджера в настоящее время все чаще и чаще можно встретить элементы, которые составляют понятие *новая информационная технология*. Под ней понимается совокупность внедряемых в системы организационного управления принципиально новых средств и методов обработки данных, представляющих собой целостные технологические системы и обеспечивающих целенаправленное создание, передачу, хранение и отображение информационного продукта (идей, знаний) с наименьшими затратами и в соответствии с закономерностями той социальной среды, где развивается эта технология. Переход на новые информационные технологии оправдан, если он является следствием фундаментального переосмысления и радикального перепланирования деятельности корпорации с целью резкого улучшения критических по отношению к затратам показателей – качества обслуживания и скорости производственных процессов.

Появление нового, информационного общества, многим видится только на базе использования новых информационных технологий. С появлением и массовым внедрением компьютерных сетей и средств современной коммуникации кардинальным образом изменилась концепция рабочего места. Если раньше последнее ассоциировалось с местом у станка или столом в учреждении, то сегодня “рабочее место” – это скорее не место работы, а средства, с помощью которых она осуществляется. К ним можно отнести мобильный телефон, портативный компьютер с модемом и мини-принтер. Таким образом, рабочим местом становится любое помещение, где есть сетевая розетка.

Умение пользоваться персональным компьютером вошло в современную культуру управления. Компьютер позволяет экономить огромные средства, которые при традиционной системе организации труда были бы израсходованы на содержание различных отделов, которые выполняли утилитарные функции, не связанные с процессом производства.

Развиваясь, компания сталкивается с серьезными проблемами:

- старые методы управления дают все больше сбоев;
- контроль требует большего количества персонала и дополнительных расходов;
- согласование решений занимает все больше времени, а данные для принятия решений либо отсутствуют, либо сильно запаздывают;
- количество финансовых операций и принимаемых решений превосходят предел, за которым уже не ясны причины, приведшие к тем или иным конечным результатам.

При выборе и внедрении системы необходимо решить технические, административные и организационные задачи. Информационная система есть плод совместных усилий поставщика и персонала компании. Для успешной реализации проекта необходимо провести обследование и проектирование будущей системы. Другими словами, необходим точный анализ текущей ситуации и модель будущей системы. При этом разработчик должен произвести настройку системы. При внедрении требуется этап тестирования, с целью выявления потенциальных ошибок. Внедрение разбивается на две крупные части: подготовка администраторов из персонала предприятия и непосредственно запуск подсистем в отделах и подразделениях.

Российские разработки при достаточно низких ценах и удовлетворительной функциональности обладают ограниченными возможностями по консультированию заказчика и ориентированы на бухгалтерские службы, а не на менеджмент. Слабая проработка контрольных и управляющих функций является ахиллесовой пятой практически всех российских систем.

При выборе программно-аппаратных платформ и отдельных бизнес приложений должны применяться непротиворечивые, согласующиеся технологии. И, наконец, соблюдение единой технологии эксплуатации и обслуживания системы. Помимо этих ключевых требований, есть еще целый ряд общих технических требований для любой информационной системы:

- быстроедействие, то есть достаточно малое время реакции системы (единицы секунд) при вводе, поиске и обработке информации;
- надежная защита от несанкционированного доступа к данным и регистрация действий персонала;
- удобный пользовательский интерфейс рабочих мест;
- возможность масштабирования и развития системы;
- интеграция с модулями, используемыми в системе передачи данных;
- возможность проведения конвертации данных из использовавшихся в прошлом приложений в новую систему;
- высокая надежность работы.

Методика создания корпоративных информационных систем содержит ряд следующих *общих положений*:

1. Технология построения системы по моделям "как надо", без попыток программирования действующих сейчас алгоритмов. Практика создания систем по модели "как есть" показала, что автоматизация без проведения реинжиниринга (повторение инжиниринга, то есть оказание услуг по доведению исследовательских и опытно-конструкторских разработок до стадии производства) бизнес процессов и модернизации существующей системы управления не приносит желаемых результатов и неэффективна. Ведь использование в работе программных приложений - это не просто сокращение бумажных документов и рутинных операций, но и переход на новые формы ведения документооборота, учета и отчетности.

2. Технология построения систем с подходом "сверху вниз". Если решение об автоматизации принято и одобрено высшим руководством, то внедрение программных модулей осуществляется с головных предприятий и подразделений, а процесс построения корпоративной системы проходит гораздо быстрее и эффективнее, чем при внедрении системы первоначально в низовые подразделения. Только при внедрении "сверху вниз" и активном содействии руководства можно изначально правильно оценить и провести весь комплекс работ без незапланированных издержек.

3. Технология поэтапного внедрения. Поскольку комплексная автоматизация - это процесс, в который вовлекаются практически все структурные подразделения предприятия, технология поэтапного внедрения является наиболее предпочтительной. Первыми объектами автоматизации становятся те участки, на которых в первую очередь необходимо наладить процесс учета и формирования отчетных документов для вышестоящих органов и смежных подразделений.

4. Привлечение к разработке будущих пользователей. При выполнении работ по комплексной автоматизации фирмой-интегратором меняются функции отделов информационных технологий фирмы-заказчика, и возрастает их роль в общем процессе перехода предприятия на прогрессивные методы управления. Во время реализации проекта сотрудники отделов вместе с разработчиками работают с информацией и моделями, участвуют в принятии решения по выбору технологических решений и, самое главное, организуют взаимодействие поставщиков решения и сотрудников предприятия. При эксплуатации информационной системы на плечи сотрудников автоматизированной системы управления ложится обслуживание и сопровождение системы (если не заключен договор на сопровождение с фирмой-поставщиком). Специалисты заказчика являются инициаторами и исполнителями подготовки предложений по совершенствованию и развитию существующей системы. Это позволяет им лучше приспособить ее к своим требованиям, поэтому эти требования должны быть основательно продуманы, чтобы информационные технологии не использовались там, где легко можно справиться с задачами управления с помощью карандаша и листа бумаги.

5. Система должна поддерживать такую схему взаимодействия между модулями и автоматизированными рабочими местами, которая отвечала

бы требованиям и техническим возможностям пользователя. Важнейшими параметрами информационной системы являются надежность, масштабируемость, безопасность, поэтому при создании таких систем используется архитектура «клиент-сервер». Эта архитектура позволяет распределить работу между клиентской и серверной частями системы, предусматривает развитие и совершенствование в соответствии с особенностями решаемых задач. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция увеличения спроса на клиент-серверные приложения, которые обладают в области учета и управления большими возможностями, чем файл-серверные системы при обработке больших объемов данных, возможностью создания распределенных систем, а также достаточной интеграцией с другими системами.

На современном этапе формирования рынка большое внимание уделяется малым предприятиям. Так, по мнению западных экономистов, будущее мирового производства за мелкими фирмами. Например, 96% фирм Великобритании – мелкие. Очевидно, что с мелкого предпринимательства начинается всякое производство, всякий бизнес, основанный на применении силы свободного человека. Ограничение численности предприятия кажется некоторым экономистам серьезным барьером, который не будет позволять предприятию расти и развиваться. Однако производство можно наращивать за счет внедрения техники, передовой технологии, одним из основных направлений которой в настоящее время считается внедрение информационных технологий на базе интегрированной информационной системы управления бизнесом.

Трудности и сложности применения информационной системы для малого бизнеса заключаются в большом многообразии предприятий, в разных формах организации производства, в широком ассортименте выпускаемой продукции. Все это обуславливает создание информационной системы для малого бизнеса, по объему и функциональным возможностям соизмеримых с информационной системой крупных корпораций, поэтому можно проектировать информационную систему для отдельных компаний, учитывая их специфику. Но разработка индивидуальной информационной системы для каждого предприятия экономически невыгодна. Особенно это касается малых предприятий, когда практически каждое из них несет особенность организации процессов, позволяющих данному предприятию быть конкурентоспособным. С другой стороны, более радикальным можно считать построение универсальной интегрированной системы, позволяющей уменьшить масштаб данной системы для конкретного заказчика путем исключения и перевода в пассивное состояние не задействованных модулей. При этом панели управления этими модулями также переводятся в "скрытое" состояние.

К решению о необходимости внедрения информационных технологий приходит все большее число руководителей предприятий самых разных сфер бизнеса. Хотя внедрение системы обходится весьма дорого, сохранение существующего порядка, (или, как правило, беспорядка) может

обойтись еще дороже. Конкуренция не дает возможности остановиться и расслабиться. В то же время, только информационные системы как таковые и технические средства, применяемые для их внедрения, не являются достаточными для достижения конкурентного преимущества. Эффективность от их внедрения проявляется лишь при должном внимании к вопросам менеджмента и организационным аспектам бизнеса.

Потребность в информационных технологиях многолика и проявляется в конкретных условиях. Существуют виды деятельности, где информация особенно важна. Это, например, банковская, биржевая деятельность. В таких организациях применение информационных технологий жизненно необходимо.

Организации различаются по эффекту, который ожидается от внедрения компьютерных информационных систем. В некоторых случаях грамотное внедрение специальных информационных систем может благоприятно повлиять на достижение конкурентного преимущества, например, за счет улучшения согласованности в работе с удаленными агентами или за счет увеличения скорости выполнения заказов. В других ситуациях компьютерная техника может облегчить выполнение рутинных операций и способствовать систематизации информации. В небольших организациях эффективной оказывается лишь автоматизация бухгалтерии.

24.8. Перспективные информационные технологии

В качестве главных ***тенденций развития перспективных информационных технологий*** на ближайшие годы можно выделить следующие направления.

Первое направление – это внедрение технологии ввода в ЭВМ компьютерной полнотекстовой обработки документированной информации (книг, журналов, газет, отчетов, технической и деловой документации). При этом должны быть решены проблемы обеспечения достоверности ввода информации, автоматического составления словарей и тезаурусов, необходимых для ее последующей обработки и эффективного использования. Очень тесно к этим проблемам примыкают проблемы семантического анализа текстов, решение которых потребует более интенсивного развития и соответствующей теоретической дисциплины – компьютерной лингвистики.

Второе направление составляют информационные технологии, которые должны обеспечить "электронизацию" информационных ресурсов общества, то есть перевод на воспринимаемые компьютерами носители всей накопленной человечеством информации, значительная часть которой сейчас практически недоступна для многих его членов. Одним из перспективных направлений в решении этой проблемы является интенсивное развитие и широкое внедрение новых технологических средств и информационных технологий для цифрового представления и ввода в ЭВМ текстов, изображений, аудио- и видеоинформации, а также технологий хранения,

распространения и использования этой информации на основе оптических дисков.

Третье направление связано с необходимостью создания информационных технологий, облегчающих преодоление массовыми пользователями "языковых барьеров" при их обращении к автоматизированным информационным системам. Решение этой проблемы может идти тремя путями:

- создание различного рода дружественных пиктографических интерфейсов, для которых должны быть разработаны необходимые международные стандарты;
- создание технических и программных средств информатики, способных поддерживать многоалфавитные интерфейсы с пользователями на всех языках международного и межнационального общения;
- создание средств автоматизированного перевода и пояснения наиболее употребительных слов и терминов, а в дальнейшем и полного перевода текстов произвольного содержания.

Четвертое направление включает в себя так называемые интегральные информационные технологии. Сюда относятся гипертекстовые информационные системы, а также системы мультимедиа, в которых обеспечивается возможность одновременного использования текстов, графиков, телевизионных изображений, мультимпликации, музыки и речи. При помощи таких систем создаются и широко распространяются учебные и игровые программы, иллюстрированные энциклопедии, путеводители по городам и музеям для иностранных туристов, компьютерные фильмы рекламного и другого содержания.

В сочетании с CD-ROM-технологией и элементами систем искусственного интеллекта мультимедиа-технологии позволяют издавать компьютерные системы искусственной реальности, которые открывают принципиально новые возможности для моделирования различного рода игровых учебных и производственных ситуаций. Они оказывают сильное эмоциональное воздействие на психику человека, вызывая эффект его активного участия в моделируемых ситуациях.

Пятое направление представляют сетевые информационные технологии, обеспечивающие интеграцию и кооперативное использование распределенных в пространстве информационных ресурсов путем телекоммуникационного доступа к ним удаленных пользователей. Важность сетевых технологий для функционирования финансовых, экономических и производственных структур общеизвестна и не нуждается в аргументации. Однако эти технологии могут обеспечить и эффективное решение ряда социальных проблем общества, таких, как занятость путем работы на дому лиц с ограниченной или временной трудоспособностью, неполная занятость инвалидов с ограниченной подвижностью, пенсионеров и женщин, воспитывающих малолетних детей.

Шестое направление перспективных информационных технологий составляют интеллектуальные информационные системы, в развитии которых можно выделить три основных направления. Первое из них составляют так называемые неглубокие экспертные системы массового применения, реализуемые, как правило, на сравнительно дешевых технических платформах типа персональных ЭВМ. Наметилась также и тенденция создания гибридных интеллектуальных систем, когда в уже хорошо известные компьютерные программы и комплексы встраиваются элементы систем искусственного интеллекта.

Особенно перспективное направление представляют собой интеллектуальные системы, предназначенные для решения плохо формализуемых задач, а также задач с неполной исходной информацией и нечеткими исходными данными. А ведь именно такие задачи в основном и решает человек в своей повседневной деятельности. Быстрый рост характеристик вычислительных систем, развитие методов теории нечетких множеств и вероятностного моделирования, а также методов самообучения с помощью компьютерных систем на основе использования открытых баз данных позволяют надеяться, что и в данном направлении будет достигнут существенный прогресс.

Развитие перспективных интеллектуальных информационных технологий многие исследователи связывают с развитием методов решения интеллектуальных задач, основанных на использовании образных представлений информации. Это направление часто называют когнитивной графикой. Однако простое добавление образной информации в интеллектуальные системы во многих случаях оказывается недостаточным. Нам еще предстоит научиться интегрировать образную, текстовую, звуковую и другие виды информации в интеллектуальных системах с целью обеспечения более полного и адекватного представления об изучаемых и моделируемых реальных процессах и явлениях.

Следует обратить внимание на **седьмое направление развития** интеллектуальных систем, которое появилось в самые последние годы и получило название "когнитивные информационные технологии". Оно включает в себя информационные технологии, специально разработанные для развития творческих способностей человека и информационной поддержки творческих процессов. Уже полученные в этой области экспериментальные и практические результаты убедительно свидетельствуют о том, что многие творческие процессы человеческой деятельности могут быть существенным образом активизированы и облегчены при помощи когнитивных информационных технологий, позволяющих осуществить многовариантное моделирование этих процессов.

Принципиально важным здесь является то обстоятельство, что, работая и исследуя эти технологии, мы начинаем постигать наиболее тонкие и сложные процессы человеческой психики - процессы творчества. А ведь именно эти процессы приносят человеку наибольшее удовлетворе-

ние, так как дают ему возможность творческого самовыражения, делают человеческую жизнь более целесообразной и содержательной.

На этапе перехода к постиндустриальному информационному обществу предстоит не только сформировать новую среду своего обитания, которая будет базироваться на разнообразных и глубоко развитых информационных процессах, но также найти и свое место в этой среде, достойное высокого предназначения человека. Для достижения этой цели необходимо будет разработать новые научные методы, которые должны помочь правильно понять и исследовать новую, высоко динамичную информационную картину мира. Постигнув единство законов информации о природе и обществе, а также их определяющую роль в эволюционных процессах, менеджер должен научиться целенаправленно воздействовать на эти процессы во имя своего достойного будущего.

В целом еще предстоит осознать, что мир стоит на пороге новой цивилизации. Ее первой фазой, вероятнее всего, будет уже наступающее постиндустриальное информационное общество, в котором уже не только вещество и энергия, а главным образом информация, научные знания станут объектами внимания и результатами деятельности человека. Именно поэтому, сегодня на первый план должны быть поставлены уже не только проблемы дальнейшего наращивания технического потенциала, а его интеллектуализации и гуманизации, создания и использования новых технологий, основанных на эффективном применении главных стратегических ресурсов - интеллектуального, управленческого, информационного, духовно-культурного и правового, составляющих в совокупности главное направление социального прогресса в XXI веке.

Однако для того, чтобы понять и изучить свойства информации, установить общие закономерности информационных процессов и особенности их проявления в различных сферах (в техносфере, социуме), необходимо будет пересмотреть многие уже сложившиеся представления, связанные с информацией и информационными процессами, которые используются сегодня в различных областях научного знания, но пока не объединены единой научной методологией общей теории информационных процессов.

Лекция 25. Реклама и менеджмент

План:

- 25.1. Сущность рекламы
- 25.2. Классификации рекламы
- 25.3. Рекламная деятельность
- 25.4. Рекламный менеджмент

25.1. Сущность рекламы

Рекламу можно определить как комплекс психологических мер воздействия на сознание потенциальных потребителей с целью активного продвижения на рынок товаров, услуг или создания позитивного имиджа фирме, организации и отдельным институтам общества.

Есть и другие определения рекламы. Например, реклама - это вид деятельности, или произведенная в ее результате продукция, целью которых является реализация сбытовой задачи путем распространения оплаченной информации в оплаченном месте в оплаченное время. Реклама – это массовая коммуникация, рожденная конкуренцией, которая связывает в экономическом плане людей, имеющих товар или услугу, для предложения другим людям, имеющим средство возмещения и способным использовать этот товар (услугу).

Цель рекламы – оказать усиленное воздействие на массовое или индивидуальное сознание, приводящие к прогнозируемой реакции выбранной потребительской аудитории, создание образа фирмы и образа товара, а также достижение осведомленности потенциальных покупателей.

В США и др. развитых странах термин «реклама» распространяется и на объявления в СМИ. Этот термин не распространяется на: *seals - promotion; public - relations; direct - mail.*

Seals - promotion – это мероприятия, побуждающие к совершению покупки, способствующие продажам. К ним относятся расположения на упаковках товара портретов известных людей, героев мультипликационных сериалов, марок авто и т.д.

Direct - mail – это установление долгосрочных двусторонних коммуникаций между производителем и потребителем, это направленные связи производителя с потребителем с помощью прямой почтовой рассылки каталогов, проспектов, буклетов и т.д.

Public - relations – это престижные мероприятия фирм, нацеленные на достижение высокой репутации фирмы в глазах потребителей, завоевание благожелательного отношения к себе и к реализации своих товаров.

Никакой “китайской стены” между PR и прямой рекламой не существует, хотя имеются существенные различия между ними. В частности, объектом PR является идеология, мода, стиль и т.п., а в традиционной

прямой рекламе – товар (услуга). Мероприятия PR носят познавательный, ознакомительный, некоммерческий характер, а прямую рекламу отличает коммерческий характер.

Однако главным является следующий довод. Высокий жизненный уровень развитых стран базируется на системе массового производства. Но она, в свою очередь, полностью зависит от системы массового сбыта, который обеспечивает реклама. Да, расходы на нее удорожают продукцию, на некоторые виды товаров (духи, например) затраты составляют до 40% цены. Однако парадокс в том, что без рекламы многие товары стоили бы еще дороже, поскольку не удалось бы создать их массового производства и обеспечить изначально низкую себестоимость товара.

Еще один аргумент "за": реклама – это элемент массовой культуры общества, столь же значимая составляющая современной культурной среды, как дизайн, популярная музыка, городская застройка, публицистика, фотография, массовая пресса, телевидение. В массовой культуре одни видят зло, другие – зло неизбежное. Однако творчество Чарли Чаплина – также феномен массовой культуры. Ее появление связано не с порчей вкуса, а с глобальными социокультурными сдвигами, начавшимися в XIX веке и продолжившимися в XX, а именно – урбанизацией, распространением образования, все ускоряющимся техническим прогрессом. Не зря началом эпохи массовой культуры считается 1870 г., когда в Англии был принят закон об обязательной всеобщей грамотности. Очень быстро оформились ее основные компоненты – популярная беллетристика, кинематограф, легкая музыка, комиксы. Несколько позднее в их число вошла и реклама, занимая промежуточную позицию между медиа (средствами информации) и художественными формами.

Реклама выполняет весьма значительные для общества *функции*.

Реклама участвует в *социализации личности*, то есть усвоении индивидом культуры социума, его норм поведения, ценностей, потребностей, социальных связей. Эффективно функционирующая система социализации – одна из констант, обеспечивающих целостность и устойчивость общества, и реклама здесь – один из активных агентов. С ее помощью в сознание внедряются стандарты потребления, модели поведения, пропагандируются новые социокультурные параметры жизни. Реклама популяризирует материальные, социальные и культурные возможности, предоставляемые человеку обществом, заставляет его желать использовать эти возможности, действовать соответствующим образом.

Реклама содействует прогрессу, *ускоряет внедрение технических и нетехнических нововведений в различные сферы общественной жизни*, адаптирует сознание к предстоящим изменениям, частично снимает ту систему защиты, которая имеется у каждого отдельного человека и у общества в целом относительно всего нового, будь то карманные калькуляторы, персональные компьютеры, системы здорового питания, экологические идеи и т.д.

Реклама оказывает очень сильное и многоаспектное влияние на экономическое развитие. Ускоряя сбыт, она *способствует более быстрой оборачиваемости средств, росту прибыли на всех этапах движения товара от производителя к потребителю, обостряет конкуренцию, заставляет производителей улучшать качество товаров, модифицировать их, снижать цены.* От рекламы зависит развитие некоторых отраслей народного хозяйства - торговли в первую очередь. За счет платы за размещение рекламы существуют средства массовой информации – печать, радио, телевидение. Общеизвестно, что выручка от реализации тиража не покрывает всех расходов на выпуск газеты или журнала, а некабельные электронные СМИ вообще не взимают платы со зрителей и слушателей.

Предлагая привлекательные модели перемен, реклама *заставляет работника стремиться к получению больших возможностей внести эти перемены в свою жизнь, добиваться улучшения материального положения через повышение квалификации, рост производительности труда и т.д.* Одновременно реклама способствует формированию так называемого компетентного потребителя, то есть того, кто информирован, требователен. Высокие же требования потребителя являются одним из самых мощных стимулов развития экономики.

Наконец, реклама *способствует становлению демократического общества.* Она появляется там, где есть возможность выбора (потребительского, политического), она "обслуживает" право человека на выбор. А именно возможность выбора из нескольких альтернатив - неперемный атрибут демократии вообще и гражданского общества, в частности.

Ширина поля приложения рекламных приемов вытекает из **задач рекламы:**

- придать известность товару или товарному знаку;
- создать имидж товарного знака или благоприятное эмоциональное расположение к той или иной марке;
- ознакомить с преимуществами и достоинствами товарного знака;
- исправить ложные впечатления, плохую информацию;
- ознакомить с маркой и приучить узнавать марку по упаковке;
- обратить случайных потребителей в постоянных;
- сообщить новые возможности использования товара;
- увеличить частоту потребления или объем при потреблении, или приобретаемое количество при покупке;
- обязать партнеров (дистрибьюторов, производителей) поддержать товар, марку или товарный знак.

Основные факторы, влияющие на культуру рекламной деятельности предприятия: цели предприятия; система его ценностей и идей; принятые на предприятии стандарты и правила; выдающиеся деятели и неформальные каналы коммуникаций и т.д. Элементы рекламной культуры формируются как под воздействием опыта деятельности данного рекламного предприятия, так и в результате установок его лидеров.

25.2. Классификации рекламы

Используется множество критериев для всестороннего изучения данного понятия. Вот некоторые из них.

I. Классификация рекламы по типу ее спонсора, инициатора коммуникации.

1. *Реклама от имени производителей и торговых посредников* (осуществляется, как правило, параллельно и носит в подавляющем большинстве случаев коммерческий характер. При этом рекламная деятельность может осуществляться рекламодателями самостоятельно или сообща, для достижения общих целей).

2. *Реклама от имени частных лиц* (в большинстве случаев представляет собой объявления о купле-продаже, о знаменательных событиях: помолвке, свадьбе и т.п., поздравления и т.д.).

3. *Реклама от имени правительства* (осуществляется в целях популяризации определенных общегосударственных программ. Ее потребителем является в большинстве случаев все активное население страны или его определенная категория. Примером рекламы от имени правительства Российской Федерации является кампания по проведению Всероссийской переписи населения, которая проходила 9-16 октября 2002 г.).

4. *Социальная реклама* носит некоммерческий характер и способствует утверждению общественно значимых принципов и достижению определенных целей в сфере социальной жизни (охрана природы, борьба с бедностью, защита прав потребителей, сдерживание преступности, защита животных и т.п.). Данное понятие совсем недавно вошло в российский обиход. Первой телевизионной социальной рекламой, размещенной на российском телевидении (1994 г.), являлась следующая реклама: «Они выросли и забыли своих родителей. А вы помните? Позвоните родителям».

5. *Политическая реклама* (используется как инструмент пропаганды определенных политических идей, партий, деятелей и т.п.). В конечном итоге она призвана способствовать достижению целей в борьбе за политическую власть. Ярко выраженные пики активности политической рекламы наблюдаются в ходе предвыборных кампаний.

II. Классификация в зависимости от размеров территории:

1. *Локальная реклама* (масштабы – от конкретного места продажи до территории отдельного населенного пункта).

2. *Региональная реклама* (охватывает определенную часть страны).

3. *Общенациональная реклама* (в масштабах всего государства).

4. *Международная реклама* (ведется на территории нескольких государств).

5. *Глобальная реклама* (иногда охватывающая весь мир).

***III. Классификация в зависимости от предмета рекламной коммуникации* (то, что рекламируется):**

1. *Товарная реклама* (формирование и стимулирование спроса на конкретный товар или товарную группу).

2. *Престижная реклама.* Она способствует формированию имиджа конкретной фирмы или организации.

3. *Реклама идеи.*

4. *Реклама личности.*

5. *Реклама территории* (города, региона или страны в целом) и т.д.

IV. Классификация в зависимости используемых средств передачи: *печатная* (полиграфическая) *реклама; реклама в периодической печати; реклама на радио; реклама на телевидении; реклама в кино; уличная (наружная) щитовая реклама и т.д.*

V. Классификация в зависимости от способов выражения (жесткая и мягкая).

25.3. Рекламная деятельность

Рекламная деятельность является сложным процессом, участниками которого выступают: рекламодатель; рекламные агенты; средства массовой информации; художники, кино-фотохудожники; типографии.

Для разностороннего понимания рекламной деятельности уместно привести некоторые ее концепции. Так, у М.П. Бобылевой она представляет собой замысел проведения рекламной кампании, акции, мероприятия, определяющие цели рекламной компании, ее идею, тональность и главные рекламные аргументы, а также основные средства распространения рекламы. Логика концепции основывается на маркетинговых целях, которые рекламодатель стремится достичь с помощью рекламы. В концепции логически обосновываются пути, средства, методы и формы достижения этих целей. На базе обобщения формулирования понятий рекламы и ее сущности А.А. Романов установил три концепции рекламной деятельности, связанные с ее целью, задачами, проблемами:

1) коммерческая концепция рекламы, которая заключается в стремлении рекламы оказать влияние на продажу или покупку услуг, чтобы привлечь к товару или услуге столько потребителей, чтобы этот товар было выгодно производить, в искусстве внедрения уникального торгового предложения в сознание наибольшего количества людей при наименьших затратах;

2) коммуникативно-психологическая концепция рекламы, рассматриваемая в значении коммуникационной роли рекламы и ее социальной специфики, чтобы побудить к совершению поступка;

3) концепция универсальности рекламы предполагает детальный анализ различных сторон производства, продвижения и потребления рекламной информации.

Чтобы рекламная деятельность успешно реализовалась на практике, давая тем самым положительный результат, необходимо составить алгоритм – *план действий*. План рекламной деятельности является одной из составляющих маркетингового плана.

Концепция современного маркетинга (социально-этичного) сводится к тому, чтобы максимально удовлетворять желания и интересы потребителя с одновременной заботой об экологичности товаров (услуг). Данная

концепция сосредотачивает свои усилия на нуждах и потребностях клиента, а не на интересах производителя (продавца). Следовательно, успех маркетинга во многом зависит от способности бизнеса создать конкурентное преимущество, которое положительно скажется на результатах обмена. Для демонстрации этого самого «конкурентного преимущества» потенциальным потребителям и используется реклама. Используем, подчеркнем это, не спонтанно, а в соответствии с маркетинговым планом.

Маркетинговый план – часть общего бизнес-плана, охватывающая вопросы создания необходимых условий для реализации и собственно реализацию продукции.

Как было уже сказано, рекламный план оформляется в виде одного из разделов маркетингового плана или приложения к нему и значительно реже – в виде самостоятельного документа.

План рекламы – документ, определяющий порядок (то есть условия и последовательность) проведения рекламных мероприятий (в рамках компании, за определенный период времени, скажем, за год, или в ходе отдельного рекламного обращения).

В плане рекламы определяются: концепция планируемой к производству и распространению рекламы; принципы и порядок производства рекламы; принципы и порядок распространения рекламы. План рекламы должен дать точные ответы на вопросы о том, кому предназначена реклама, как она будет исполнена и, наконец, когда и где распространена.

Как правило, план рекламы включает в себя следующие основные **разделы**: 1. Анализ ситуации. 2. Стратегические решения. 3. Порядок и сроки разработки и создания рекламы. 4. Порядок и последовательность применения средств информации. 5. Анализ результатов исполнения. 6. Финансирование. 7. Выводы и предложения.

План рекламы обычно оформляется в виде одного из разделов маркетингового плана или приложения к нему и значительно реже – в виде самостоятельного документа. Содержание плана рекламы образуют перечисленные разделы.

Анализ ситуации. Первый раздел плана имеет большое значение для конечного успеха задуманного мероприятия. Это в равной степени относится и к качеству составления его содержания, и к полноте его последующего выполнения. Ситуационный анализ предполагает сбор, учет, систематизацию и изучение самой разнообразной информации, отношение к рекламируемой продукции.

Основными требованиями к организации информационного обеспечения рекламы являются: полнота информации; объективность информации; разумная достаточность для принятия эффективных управленческих решений; информация должна быть систематизирована и удобна для пользования управляющими.

Стратегические решения. Несмотря на то, что стратегия действий обычно определяет в качестве конечной (стратегической) цели любой деятельности какую-то одну цель, в данном случае лучше будет вести разго-

вор не об одном, а о целом комплексе решений, каждое и из которых в своем роде является стратегическим. Объясняется это, прежде всего, сложностью и многогранностью рекламного бизнеса, достижение успеха в котором обусловлено выполнением нескольких примерно одинаковых по своей сложности и значению задач. К числу последних обычно относят: определение цели рекламной кампании; установление целевой аудитории; выявление конкурентных преимуществ рекламируемой продукции.

Порядок разработки и создания рекламы. Для начала работы по созданию рекламы необходимо наличие рекламной идеи, или, точнее, творческой концепции. Процесс формирования творческой концепции (как и любой другой эвристический процесс) почти не поддается планированию. Однако этот процесс можно упорядочить, что в итоге положительно скажется на выполнении последующих задач по реализации рекламы.

Эту работу следует построить в соответствии со следующей несложной креативной схемой:

1. Определение ключевой проблемы, подлежащей воплощению в рекламной идее.
2. Всесторонний анализ собранной информации.
3. Выработка нескольких черновых вариантов идеи.
4. Дополнительное изучение, переоценка и переработка исходных вариантов.
5. Выбор наилучшего варианта по результатам сравнения и переработки.
6. Полная доработка варианта, финальное оформление идеи.

И еще одно, весьма существенное замечание. Рождение рекламы всегда (или почти всегда) сопровождается творческими муками. Часто разработчики «увлекаются», сосредоточиваясь на достижении максимальной оригинальности, одновременно упуская из вида стратегическую цель любой рекламы, которая остается неизменной при всех обстоятельствах, — обеспечение ее наивысшей эффективности.

Когда, наконец, в распоряжении имеется окончательный вариант рекламной идеи, можно приступить к ее воплощению в конкретный образчик рекламы. Но и в этом случае без плана действий не обойтись.

Во-первых, предстоит (с учетом уже имеющихся в вашем распоряжении данных, а также ранее вызревших соображений) окончательно определить, через какие средства информации вы будете распространять свою рекламу. Очевидно, что вы будете выбирать между печатными, электронными и всеми остальными средствами информации, но нужно решить, в какой именно степени они будут задействованы вами.

Во-вторых, нужно решить, какому варианту исполнения рекламы отдастся предпочтение, принимая во внимание такие обстоятельства, как состав целевой аудитории, наличие денежных средств и т. д. Ясно, что стиль исполнения и содержание рекламы молодежных товаров будет существенно отличаться от той, что предназначена, например, для пожилых людей.

В-третьих, неукоснительно следовать технологии создания рекламы, и неважно в данном случае, где эта реклама появится – в периодической печати, на экране компьютера или на борту городского автобуса.

В-четвертых, реклама должна не просто предстать перед глазами аудитории – она должна оказать на нее вполне определенное воздействие. Добиться требуемого воздействия можно через актуальность и оригинальность, выделяющие эту рекламу среди прочей рекламы.

Порядок применения средств информации. Определяя порядок применения средств информации в предстоящей рекламной кампании, в этом случае необходимо исходить из требования наивысшей эффективности. Да оно и понятно – в конце концов, какая разница, где найдут рекламу потребители – в престижном «клубном» журнале или районной газете бесплатных объявлений, в телевизионном ток-шоу или на стыке песен FM-радиостанции? Главное, чтобы реклама «подоспела», что называется и к месту, и ко времени, и привела в магазины и офисы для покупок и заключения договоров о предоставлении услуг как можно больше потребителей.

Подобное решение принимается на основе следующих *показателей*:

- состав целевой аудитории («кто»);
- регион распространения («где»);
- продолжительность распространения («когда»);
- интенсивность распространения («как часто»).

Анализ результатов исполнения естественным образом завершает цепочку действий по планированию рекламы. Одновременно он как бы перебрасывает мостик к проведению следующих рекламных кампаний. Да и кто поручится за грядущий успех, не располагая объективными данными о результатах исполнения ранее поставленных задач?

Типовой анализ включает в себя:

- оценку степени достижения конечной цели осуществленной рекламы;
- оценку полноты выполнения задач осуществленной рекламы;
- оценку полноты выполнения этапов осуществленной рекламы;
- оценку эффективности осуществленной рекламы;
- анализ ошибок и просчетов, выявленных в ходе осуществления и повлиявших на результаты;
- выводы и предложения по совершенствованию рекламной деятельности.

В необходимых случаях приведенная схема дополняется. Оценка достижения цели, задач производится, как правило, по двухбалльной системе («выполнено – не выполнено»), оценка полноты выполнения этапов – по пятибалльной системе, оценка эффективности – в соответствии с одной из избранных методик. В анализе ошибок и просчетов особое внимание уделяется выявлению причин, повлекших за собой указанные ошибки и просчеты, а также объективной оценке воздействия их последствий на резуль-

таты работы. Что касается выводов и предложений, то они должны формулироваться с предельной четкостью и конкретностью.

Финансирование. На сегодняшний день известно три основных метода определения размера рекламного бюджета: поправочный метод; метод конечных задач; процентный метод.

Выводы и предложения – заключительная часть плана. С одной стороны, они акцентируют внимание на наиболее важных вопросах реализации плана, а с другой – содержат в концентрированной форме (по пунктам) практические меры по его реализации.

В качестве дополнительных материалов к плану рекламы могут предлагаться вспомогательные и справочные сведения в виде пояснительных записок по каждому из его разделов, а также различных аналитических и визуальных материалов.

25.4. Рекламный менеджмент

В аспекте рекламной деятельности менеджмент можно рассматривать как управление рекламным процессом в полном объеме: от планирования и разработки рекламы (рекламной кампании) до завершающей стадии – рекламного оповещения потребителя о преимуществах того или иного товара (услуги).

Цепочка взаимоотношений в рекламном деле выглядит следующим образом: производственная или коммерческая организация (рекламодатель) – рекламное агентство (рекламопроизводитель) – средство распространения – потребитель (покупатель товаров организации-рекламодателя).

Рекламодатель представляет собой юридическое или частное лицо, являющееся заказчиком рекламного агентства и оплачивающее работы по выполнению и размещению рекламы. В этом качестве могут выступать производственная фирма или торговая организация.

Рекламное агентство – это организация, которая берет на себя обязательства по выполнению заказа рекламодателя, включая творческие и исполнительские функции. При заказе на рекламную кампанию агентство занимается планированием, а также разработкой процесса рекламирования и его осуществлением.

Третий участник рекламной деятельности – **средство размещения рекламы**, то есть организация, его предоставляющая. Это, в первую очередь, известные всем СМИ и ведомства-посредники в сфере размещения рекламы, в том числе на транспортных средствах.

Заключает цепочку рассматриваемых отношений их четвертый участник – **потребитель**. В системе управления рекламной кампанией он получает для себя не конечный продукт, а как бы промежуточный, способствующий или помогающий ему в скором или в более отдаленном времени приобрести нужный товар (услугу). В процессе взаимоотношений четырех участников потребитель выступает как субъект управления наряду с рекламодателем, поскольку между ними при посредничестве рекламного

агентства и средств рекламирования устанавливаются коммуникативные отношения.

Всякое действие в рекламе требует выработки рекламной стратегии. Рекламная стратегия представляет документ, включающий следующие элементы: 1) товар; 2) позиционирование; 3) преимущества для потребителя; 4) обещание; 5) доказательства преимуществ для покупателя; использование СМИ их носителей. Обычно отмечают пять основных средств массовой информации: пресса, телевидение, радио, кино, афиши. Наряду с названными средствами мы выделяем Интернет, влияние которого растет достаточно быстрыми темпами.

В настоящее время Интернет непреодолимо врывается во все сферы жизни человека, являясь тем самым неоспоримым конкурентом многочисленных средств массовой информации. Не удивительно, что прочные позиции он завоевал и в сфере бизнеса. Все больше и больше фирм прибегают к услугам Интернет – рекламы. При этом под рекламой понимается целенаправленная информация, распространяемая известным, ясно названным источником в оплаченное им время или на оплаченном месте.

Интернет представляет собой новую, уникальную сферу, которую самая обычная фирма, предлагающая самые обычные товары и услуги может использовать в качестве распространения рекламной информации. Растущая коммерциализация Интернет, появление большого количества информации делового характера на web (Всемирная паутина), позволяет предположить, что именно здесь будет происходить самый впечатляющий рост виртуальной рекламы. Чем же так привлекает Всемирная паутина?

Дело в том, что использование этой технологии дает фирме неоспоримые преимущества и интегрирует в себе достоинства традиционных средств распространения рекламы:

Во-первых, печатная реклама доносит информацию с задержкой, а информация в Интернет легко изменяема, и поэтому почти всегда актуальна.

Во-вторых, для традиционных средств информации характерна односторонняя коммуникационная модель. Клиент играет пассивную роль, так как его свобода выбора сведена к минимуму ответных действий. В Интернет же первоначальное общение происходит между пользователем и некой средой, коммуникационным пространством, причем оба участника диалога являются как отправителями, так и получателями информации.

В-третьих, в разных разделах своего узла, а не в разных печатных изданиях можно поместить информацию, предназначенную для различных групп покупателей.

В-четвертых, Интернет - реклама отличается своей ненавязчивостью и информативностью. Члены общества Интернет могут выбрать какую рекламу им просматривать, а какую нет. Поэтому основная задача распространителей рекламы состоит в том, чтобы сделать их информационно насыщенными, интересными и полезными для потребителей.

В-пятых, преимущества Web - узлов заключается в одновременном обслуживании многих клиентов, что может значительно разгрузить телефонные и факсимильные каналы связи. Технология WWW позволяет одновременно просматривать страницы узла большому количеству независимых пользователей Интернет. Например, только за один день (23 июня 1998 г.) официальный сервер чемпионата мира по футболу во Франции зарегистрировал 59 млн. обращений (!).

В-шестых: наличие Web - узла становится все более необходимым условием для создания благоприятного общественного мнения. Чем иначе объяснить появление во Всемирной Паутине страниц В.В. Путина, узлы Федерального собрания, Банка России, политических партий, движений и других общественных организаций.

Реклама в WWW имеет свои особенности. Речь идет о двухуровневом подходе: кроме размещения на web - узле подробной информации о своих товарах и услугах, необходимо так же направить усилия на привлечение посетителей. Отличие Сети Сетей от традиционных СМИ и ее парадокс заключается в том, что она имеет наиболее четко сегментированную и, вместе с тем, наиболее неопределенную аудиторию. Именно недостаток достоверной стандартизированной информации о составе пользователей Интернет является сегодня основной проблемой, с которой сталкиваются все лица и фирмы, осуществляющие рекламную деятельность в Интернет.

Для привлечения пользователей необходимо располагать и достоверной информацией о них. Для этого проводятся исследования Internet - аудитории, в результате которых выявились следующие тенденции.

1. Основным занятием абонентов Интернет пока остается бессистемный поиск развлекательной информации (50% пользователей), отсюда можно сделать вывод насколько важным является яркий, кричащий дизайн сервера.

2. Широко вливаются в Интернет представительницы прекрасной половины – 42% пользователей (35% в 1996 г.) Это является важным фактором, так как женщины более подвержены воздействию рекламы.

3. Аудитория является сравнительно молодой (средний возраст 35 лет, но в основном аудиторию составляют 18 - 24 года).

4. Аудитория – в основном люди с достаточно высоким уровнем доходов. Когда цены на компьютерные технологии будут снижаться, неизбежно произойдет расширение аудитории и, следовательно, ее демократизация.

Для получения сведений о пользователях популярные серверы предлагают перед доступом к их ресурсам заполнить анкету, содержащую общую демографическую информацию: возраст, интересы, доход и т. д. Однако этот метод иногда оказывается неэффективным и даже “отпугивает” посетителей страницы.

Таким образом, определяющим дальнейшее развитие рекламного рынка в Интернет является усовершенствование и разработка программного обеспечения и коммуникационных технологий, а также их удешевление.

Уже сегодня в США разрабатывается концепция информационной супермагистрали – Information Super highway, которая позволит Интернет по линиям кабельного телевидения “войти” в каждый дом. При помощи телевизионного пульта пользователи смогут перемещаться по киберпространству, просматривая Web - страницы и заглядывая в виртуальные магазины, принимать участие в телеконференциях, общаться в режиме реального времени с другими абонентами. Сегодня уже представлены на рынке портативные компьютеры и телефоны с доступом в Интернет. Таким образом, происходит слияние Интернет с традиционными средствами массовой информации и коммуникации (СМИ и СМК), что расширяет аудиторию глобальной сети, делает ее использование простым и доступным для любого человека. Такое бурное развитие коммуникационных технологий позволяет только делать предположения о том блестящем будущем, которое ожидает рекламу в Интернет.

Рекламная деятельность опирается так же на *теорию причастности*. Причастный потребитель, это такой тип потребителя, который придает большое значение факту покупки товара именно этой марки. Он делает различие между марками товаров и требует обширную информацию о товаре, отбрасывая информацию, противоречащую его представлениям о товаре, проявляя интерес к информации, передаваемой из уст в уста. Согласно теории причастности, поведение потребителя основывается на степени значимости, которую он придает покупке данного товара. Чем более причастен потребитель, тем более объективная и точная информация должна содержаться в рекламе. В этом случае акцент делается на рациональную рекламу. Чем менее причастен потребитель, тем эластичней должна быть реклама. В данном случае во главу угла ставится фактор известности товара и оказание сильного впечатления на потребителя. В такой рекламе форма, то есть внешняя подача материала приобретает большее значение, чем содержание рекламного сообщения.

Мгновенность результатов рекламы получить невозможно. Эффективность ее зависит не только от бюджета, но и от качества и выбора СМИ. Традиционно рассматриваются четыре переменных фактора, которые оказывают влияние на результаты рекламной деятельности:

1. Индекс известности, то есть процент людей, знающих товар.
2. Индекс имиджа, то есть процент людей, которые могут определить товар.
3. Индекс одобрения, то есть процент людей, имеющих положительное мнение о товаре.
4. Индекс поведения, то есть процент людей, покупающих этот товар.

На рис 25.4.1. изображены четыре переменных фактора, которые оказывают влияние на результаты рекламной деятельности. Причем они изображены в той последовательности, которая свойственна рыночной экономике. Если взять дефицитную экономику, то последовательность ин-

дексов может быть другой. Например, индекс имиджа товара будет ниже, чем индекс его покупки. Изменение порядка индексов в условиях рыночной экономики может свидетельствовать, например, о тенденции монополизации в отрасли.

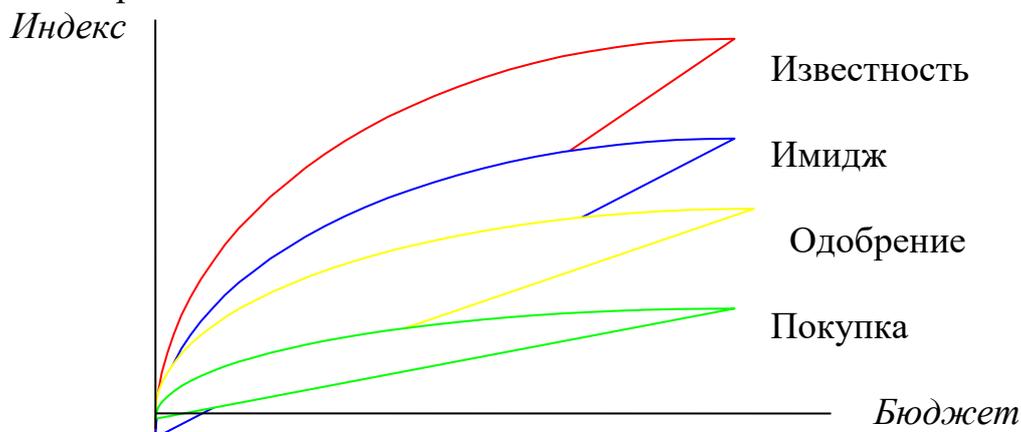


Рис. 25.4.1. Переменные факторы, оказывающие влияние на результаты рекламной деятельности

Методологически современная реклама использует множество теоретических *подходов*:

1. Модель *СТАРХА*. Она основывается на необходимости рекламодателя удовлетворять потребности покупателя и выражается в глаголах: *видеть, слышать, читать, верить, понимать, запоминать, действовать*.

2. Модель *AJDA*. Она состоит из 4-х элементов: 1) привлечь внимание; 2) будить интерес; 3) вызывать желание; 4) совершать действие.

3. Модель *ДАГМАРА*. Она представляет собой своеобразную лестницу, по которой рекламодатель должен вести потребителя. Последовательное движение потребителя от ступени к ступени (от незнания товара к его покупке и послепродажному обслуживанию) является и задачей рекламодателя, и задачей продавца (рис. 25.4.2).

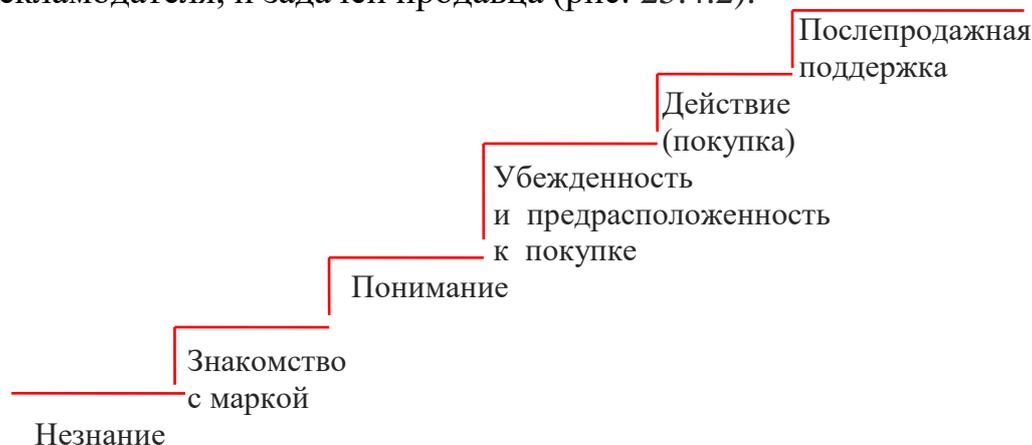


Рис. 25.4.2. Модель (лестница) Дагмара

Итак, менеджмент в рекламном деле служит достижению его главной цели: быстрой и выгодной продаже товаров.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА. ИМИДЖ, ЭТИКА

Лекция 26. Корпоративная культура

План:

- 26.1. Сущность корпоративной культуры
- 26.2. Пути формирования и передачи корпоративной культуры

26.1. Сущность корпоративной культуры

Корпорация – замкнутая группа людей. Для того чтобы объединить всех сотрудников даже за пределами трудовой деятельности, необходимо нечто, что обязательно разделялось бы всеми членами организации. Таким объединительным началом выступает **корпоративная культура** как средство социальной организации людей, обретения общности и сплоченности, единой целеустремленности.

Корпоративная культура – система присущих данной корпорации материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, общении, деятельности, формировании новых ценностей. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Влияние культуры на организационную жизнь, согласно модели *Саме*, включает семь процессов: 1) кооперация между индивидами и частями организации; 2) принятие решений; 3) контроль; 4) коммуникации; 5) посвященность организации; 6) восприятие организационной среды; 7) оправдание своего поведения.

Харрис и Моран выделили десять характеристик корпоративной культуры современной корпорации: 1) осознание себя и своего места в организации; 2) наличие коммуникационной системы и языка общения (жаргон, аббревиатура); 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе; 4) привычки и традиции в области питания (что и как едят); 5) отношение к ресурсу времени и рациональность его использования; 6) взаимоотношения между людьми по рангу и протоколу, религии и гражданству, полу, возрасту; 7) сохранение ценностей и норм; 8) вера во что-то, и отношение или расположение к чему-то; 9) процесс развития работника (опора на интеллект или силу); 10) трудовая этика и мотивирование.

Корпоративная культура компаний связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации. **Сила культуры** определяется тремя моментами:

1. **Толщина** организационной культуры. Сильная культура толще: она разделяется большим числом работников. Это и плюс, и минус, так как мешает преобразованиям в организации.

2. *Степень разделяемости* культуры членами организации. Этот показатель связан с глубиной осознания корпоративных ценностей.

3. *Ясность приоритетов* культуры.

Корпоративная культура в различных компаниях по-разному влияет на деятельность и поведенческие нормы. Она может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. Однако корпоративная культура может оказывать достаточно сильное влияние на деятельность компании, если организация действует в соответствии с четко определенными принципами, а менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу. Основные **принципы** культуры корпорации таковы:

1. Всесторонность. Это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным).

2. Гармоничность. Это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, направленности, идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу.

3. Научность. Это опирающаяся на достижения науки система.

4. Гуманизм. Это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность.

5. Развитие. Это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на достижение лучшего понимания деловых партнеров и сотрудников.

6. Адаптивность как способность к изменению в изменяющихся условиях. В адаптивной культуре менеджеры ориентированы на потребителей и сотрудников. В неадаптивной культуре менеджеры ориентированы на политические методы управления и бюрократию, руководствуются собственными интересами.

Сильная культура представляет ценность для корпорации, когда она способствует стратегии и наоборот. Привитая ранее привычка получать указания рождает низкую компетентность, несамостоятельность, что не позволяют делегировать полномочия, демократизировать культуру. При этом не менее важно и то, что при предоставлении полной инициативы, свободы профессионалу, чтобы он работал с полной самоотдачей – нужно достойно платить. Формирование благоприятного психологического климата становится глобальным стратегическим ресурсом компании.

Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т.п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

Помимо объединения ресурсов, важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является монополия, и главным образом, монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных – основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов. Отсюда – тенденция к так называемой уравниловке.

Объединение людей через их разделение и поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют иерархические властные структуры. Так, интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций. Это и является основным источником их власти. В основе данной схемы лежит принцип «разделяй и властвуй».

Функции корпоративной культуры:

- *Охранная функция.* Она состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, нормы ограничительного характера и формирование специфической логики мышления, в том числе и единомыслия.

- *Интегрирующая функция.* Она объединяет людей, поддерживающих необходимый социально- психологический климат, и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествления себя с ней. Это привлекает других лиц, облегчая решение кадровых проблем.

- *Регулирующая функция.* Она обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществление контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция является основной.

- *Коммуникационная функция.* Она играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это облегчает информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

- *Адаптивная функция.* Она облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг другу и внешней среде. Эта функция реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

- *Ориентирующая функция.* Она направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связей между ними.

- *Мотивационная функция.* Она создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых в принципе должны стремиться все нормальные люди.

- *Ассимиляционная функция.* Она позволяет использовать все, что есть вокруг лучшего и полезного для организации.

- *Функция формирования имиджа организации*, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие на их эмоции.

- *Функция продуцирования новых ценностей, их накопления и воспроизводства лучших элементов накопленной культуры.*

- *Оценочно-нормативная функция.*

- *Познавательная функция.*

- *Смыслообразующая функция* - корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива, либо вступают с ними в конфликт.

- *Функция общественной памяти*, сохранения и накопления опыта корпорации.

- *Рекреативная функция* - восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и деления ее ценностей.

- *Воспитательная функция.* Сущность воспитания заключается в создании условий для приобретения опыта поведения и основ общечеловеческой культуры. В процессе воспитания внешнее (объективное) воздействие становится достоянием внутреннего (субъективного), то есть переводится в область индивидуального сознания, чтобы впоследствии выразиться в отношениях, поведении и деятельности. При этом источниками и движущими силами процесса воспитания являются противоречия:

- между предъявленными воспитателем индивидуально значимыми для воспитанника требованиями и реальным уровнем его воспитанности;

- между социально детерминированными эталонами, нормами поведения и уровнем общественных притязаний воспитуемого;

- между индивидуальным представлением о человеческом идеале и осознаваемом уровне развития социально важных качеств.

Уровни корпоративной культуры:

1. Видимый уровень (артефакты) включает манеру одеваться, расположение и оформление офисов, поведенческие акты, церемонии. Этот уровень считают объективной культурой. Внутренний (невидимый уровень) корпоративной культуры являет собой субъективную культуру: осознание работником себя в качестве члена коллектива.

2. Выраженные в словах и поступках общие цели, ценности и убеждения.

3. Основополагающие предположения и глубокие убеждения - они руководят поведением сотрудников на подсознательном уровне; присутствуют в организациях давно, укореняются глубоко, поэтому люди перестают их замечать. Часто эти базовые убеждения исходят от основателя, фирмы и ее первых руководителей.

Элементы корпоративной культуры: символы; предания (легенды); герои; девизы (слоган, лозунг) как краткая формулировка основной ценности организации; церемонии.

Символы – это объекты, действия или события, имеющие смысл для окружающих. Символы доносят до людей важнейшие ценности, исповедуемые организацией.

Предания – это часто повторяемые повествования, основанные на происшедших в компании реальных событиях. Обычно они в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры.

Герои – личности, олицетворяющие собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры. Назначение героев – служить для сотрудников моделью поведения, образцом для подражания.

Девизы (слоганы, лозунги) – это предложения, в которых кратко формулированы основные ценности корпоративной культуры.

Церемонии – это особые плановые мероприятия, проводимые ради членов организации и/или клиентов, посредников и других категорий людей, так или иначе причастных к организации. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся работникам и гостям наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Они призваны укрепить веру работников в ценности компании. Церемония может представлять собой вручение премии или награды.

Корпоративную культуру можно разделить на **типы** на основе критериев «гибкости – негибкости», «стабильности – нестабильности»:

1. *Адаптивная культура* – возникает в условиях, требующих быстрой реакции, быстрого принятия решений. Она ориентирована на потребности покупателя, работников. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений.

2. *Культура, ориентированная на результат*, осуществляет обслуживание известных покупателей, которым уделяет много внимания, в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений.

3. *Клановая культура* имеет внутренний фокус на вовлечение работников в процесс ускоренного соответствия переменам во внешней среде. Организация отличается семейной атмосферой.

4. *Бюрократическая культура* основана на системе поощрений, методичности, рациональности, бережливости, скрупулезности в решении вопросов.

5. *Неадаптивная культура* – развивается тогда, когда руководство преследует лишь собственные интересы, отрицает перемены и не любит риск.

Другая классификация выделяет следующие виды корпоративной культуры:

1. *«Бейсбольная команда» (baseball team)* возникает в ситуации, в которой необходимо принимать рискованные решения, реализовать немедленную и непосредственную взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с

таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В такой культуре поощряются талант, новаторство и инициатива. Ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и «попадают на скамейку запасных». Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело и т.д.).

2. «Клубная культура» (club) характеризуется лояльностью, преданностью, сплоченностью и сработанностью команды единомышленников. Стабильные и безопасные условия функционирования фирмы способствуют тому, что в организации подолгу работают великовозрастные сотрудники, имеющие должностное преимущество. В организации считаются с их опытом, мнением. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит достаточно медленно и постепенно. Работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление, как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

3. «Академическая культура» (academy) предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вверх по карьерной лестнице. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных институтов: университеты, такие компании, как Coca Cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и дает гарантию работы, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. И все же в стабильной обстановке такая культура хорошо работает.

4. «Оборонная культура»// крепость (fortress) может возникнуть в тех ситуациях, когда организации необходимо выжить, выстоять. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом предоставляет прекрасные возможности для некоторых уверен-

ных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справляются со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

Таким образом, интеграция понятий «культура» и «корпорация» позволяет нам определить *корпоративную культуру как меру освоенности (присвоенности) субъектами корпоративной деятельности соответствующих: а) контекстных знаний (экономических, правовых, этических, коммуникативных, управленческих, экологических), умений и навыков, проявляющихся в деятельности, поведении и общении; б) норм, убеждений, ценностей, отношений, установок, правил; в) моделей поведения и деятельности; г) соответствующих эмоций и чувств.*

26.2. Пути формирования и передачи корпоративной культуры

Назначение корпоративной культуры, на наш взгляд, связано с решением четырех основных проблем: выживанием в данной социально-экономической среде; обеспечением внутренней интеграции для достижения поставленных целей; удовлетворением потребностей населения в товарах и услугах; реализацией творческого потенциала субъектов предпринимательской деятельности. При этом необходима интеграция культуры предприятия и культуры всех его работников. Корпоративная культура предполагает умение так организовать производственную и коммерческую деятельность фирмы, чтобы успехи в бизнесе сочетались с созданием таких условий, при которых работники максимально раскрыли бы свой творческий потенциал и были удовлетворены трудом.

Элементами влияния на формирование определенной культуры являются: 1) система семьи; 2) система образования; 3) экономическая система; 4) политическая система; 5) религиозная система; 6) система специализации; 7) система здоровья; 8) система отдыха.

Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать три фактора: 1) наличие сильного лидера, который устанавливает основные принципы, являющиеся оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии; 2) твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями; 3) проявление постоянной заботы о покупателях, сотрудниках компании и акционерах.

Говоря о способах формирования корпоративной культуры, следует помнить, что в этом процессе определяющим фактором выступает корпоративный лидер, ибо он ясно и четко формулирует цели и видение культуры организации, а также пристально наблюдает за повседневной деятельностью организации, фиксируя ее соответствие провозглашенным ценностям. Сильный лидер устанавливает основные принципы, являющиеся оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии.

Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать и другие факторы:

- твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями;
- проявление постоянной заботы о покупателях, сотрудниках компании и акционерах.

Алгоритм формирования корпоративной культуры предполагает следующие *меры*:

1. Предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры.
2. Определение и формулировка проблем.
3. Исследование проблем, выявление их причин, характера, движущих сил и т.д.
4. Выдвижение гипотез о возможных путях решения проблем.
5. Проведение экспериментов по реализации.
6. Разработка механизмов реализации мероприятий (разработка и внесение изменений в нормативно – правовые акты организации: трудовой распорядок, коллективный договор, должностные инструкции, акт о социальной защите).
7. Проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, назначение ответственных лиц, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций.
8. Превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность, что ведет к сплочению коллектива.
9. Организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Можно предложить некоторые *рекомендации по формированию корпоративной культуры*:

- 1) выработайте привычку: все, с чем сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы для вашего дела; но в то же время учитывать и интересы партнера;
- 2) всегда выполняйте обещания в срок. Если не смогли это сделать, не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово;
- 3) будьте внимательны и объективны к предложениям, не представляющим для фирмы интерес, отклоняйте их тактично и вежливо;
- 4) будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенным;
- 5) ничто так не компрометирует менеджера, как его даже минутная растерянность;
- 6) не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда оптимальны; есть и иные мнения и позиции – может быть, отнюдь не худшие;
- 7) не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя и промаха;

8) в общении с людьми научитесь понимать не только то, что сказано, но и то, что не высказано;

9) руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;

10) будьте терпимы к недостаткам людей (если эти недостатки не мешают непосредственно вашему бизнесу);

11) помните, что человека можно оскорбить не только словом – поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;

12) избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении – в этом явно видны переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим;

13) никогда не упускайте из виду, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь поступить несправедливо – это всегда и очень сильно задевает людей;

14) скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культуры;

15) оценивайте значимость основных организационных символов (лозунги, логотипы) для сотрудников;

16) периодически вводите организационные обряды для усиления культуры.

Можно выделить пять *первичных механизмов передачи корпоративной культуры*. К ним относятся: выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя; критерии распределения поощрений и вознаграждений; намеренное создание образцов для подражания; стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов; критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

1. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя. Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода.

2. Критерии распределения поощрений и вознаграждений. Члены любой организации, исходя из своего опыта, узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители обычно достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

3. Намеренное создание образцов для подражания. Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является об-

разцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.

4. Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов. Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.

Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго, и люди многому на них учатся. Специалист в области маркетинга В. Доучи приводит несколько примеров того, как американские корпорации, которым в ситуации финансового кризиса предстояло произвести значительное сокращение штатов, во избежание этого приняли решение сократить заработную плату всем сотрудникам и менеджерам.

5. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении. Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры - менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К *вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей* относятся: композиция и структура компании; системы и принципы деятельности организации; дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом; истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании; официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию. Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они, либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

1. Композиция и структура компании. Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрали-

зованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

2. Системы и принципы деятельности организации. Самая заметная сторона жизни организации - это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом. Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами уже характеризует корпоративную культуру, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях. По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные "байки".

5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию. Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей - это официальные документы, декларации, уставы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача - понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

Лекция 27. Имидж организации

План:

- 27.1. Определение имиджа организации
- 27.2. Факторы, влияющие на формирование имиджа организации
- 27.3. Пути формирования имиджа организации
- 27.4. Механизм функционирования имиджа организации

27.1. Определение имиджа организации

Английское слово "image" происходит от латинского "imago", и является однокоренным по отношению к латинскому "imitare", что значит имитировать. В американских словарях "image" переводится как искусственная имитация внешней формы какого-либо объекта.

Понятие "имидж" нашло применение в различных сферах человеческой деятельности. Можно говорить об имидже отдельной персоны (политика, бизнесмена), имидже торговой марки, имидже организации и т.д.

Интерес к проблеме имиджа, в особенности имиджа организации, связан, в первую очередь, с необходимостью решения практических задач в сфере управления и коммуникаций. Разработка подходов к формированию имиджа тех или иных объектов стала одной из основных составляющих профессиональной деятельности специалистов в области менеджмента, маркетинга, рекламы, связей с общественностью и др.

Одной из важнейших проблем, связанных с изучением имиджа организации, является часто встречающаяся односторонность, и даже поверхностность в трактовке самого понятия. Разноплановость и многозначность в понимании имиджа создают предпосылки для более подробного рассмотрения понятия "имидж" в контексте различных областей применения данного термина.

Одной из опасных тенденцией, проявляющейся в повседневной жизни американцев, стало стремление к сокрытию реальности от самих себя, наполнению своей жизни различными иллюзиями. Современная культура, по сути, создает некую псевдореальность, стоящую между людьми и их фактической жизнью. Само производство этих иллюзий стало основой бизнеса и фундаментом для развития рынка. Привыкание к иллюзиям стало причиной неразличения иллюзорного и реального. Таким образом, современный мир для многих трансформировался в мир имиджей. Имиджи стали ориентиром, указывающим направление развития общества.

Предназначение имиджа состоит в служении определенным целям. Что касается имиджа организации, то это средство для достижения главной цели, то есть миссии организации.

Если имидж организации, либо человека не приносит пользы, от него избавляются как от чего-то ненужного. В этом и состоит главное отличие имиджа от идеала. Идеал в отличие от имиджа не подчинен другим целям, напротив, он – самоценен.

В развитых индустриальных странах наводнение рынка идентичными товарами заставляет "привязывать" тот или иной продукт к определенному запоминающемуся имиджу. Подобные тенденции уводят нас в мир воображаемого.

По определению О.А. Феофанова, имидж – это образ-представление, методом ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями (социальными, эстетическими, психологическими и т.д.), не имеющий основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающий социальной значимостью для воспринимающего такой образ.

Имидж организации – это комплекс представлений, мыслей, чувств и поведенческих тенденций относительно данной организации, существующих и действующих в каждом сегменте потребителей. Другими словами, - это: а) совокупность всех механизмов, управляющих поведением людей относительно организации. Сюда включается восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами; б) то, как люди воспринимают персонал, товары, политику, перспективы данной организации и как они (эмоционально и поведенчески) реагируют на все это.

27.2. Факторы, влияющие на формирование имиджа организации

В современном мире конкурируют не товары и цены, а отношения, качество обслуживания и репутация. Именно они и являются важнейшими "имиджеобразующими" факторами. Корпоративный имидж считается одним из них.

Имидж включает в себя систему торговых марок компании плюс фирменные стандарты (ауру, сопровождающую фирму).

Фирменные стандарты – это правила поведения сотрудников, секреты фирмы, порядок действий в кризисных ситуациях, праздники и конкурсы, система мифов и легенд.

Торговая марка или бренд – более узкое понятие, так как является частью имиджа компании и присваивается конкретному товару, производимому фирмой. Технология создания бренда включает, как минимум, четыре этапа: 1) определение формулы торговой марки – слов, выражающих суть произведенного товара; 2) анализ ожиданий потребителя и формирование мифа (мифологизация свойств товара); 3) выделение рекламной идеи бренда, ее текстовое и художественно-графическое воплощение; 4) определение стратегии продвижения.

Владелец сильного товарного знака обладает повышенным иммунитетом, так как у него есть определенный кредит доверия потребителей. И именно поэтому сильный бренд становится частью цены товара и предметом купли-продажи.

Жизнеспособность торговых марок связана с продвинутой "лицом" компании, наличием явных ассоциаций между торговыми марками и корпорацией, их выпускающей.

Имидж фирмы (область идентификации) и имидж товара (торговая марка) – явления социальные. А это значит, что их оценивают группы общест­венности, для которых они предназначены. Воспринимаемый имидж – это как раз то, что мы называем *репутацией*. Репутация может совпадать с имиджем на энное число процентов. У всего существующего есть репутация как объективная реальность, данная общественности в ощущениях. Если имидж планируется, то на публику выставляются наиболее благоприятные, выигрышные для восприятия характеристики фирмы.

Корпоративный имидж – это образ организации, который нужно транслировать потенциальным клиентам (то, какое впечатление вы хотите произвести). Эффективный корпоративный имидж может строиться только на основе целостной микрокультуры, существующей в компании.

Корпоративная культура – это внутреннее состояние организации. Как уже говорилось в предыдущей лекции, в наиболее общем виде эта культура выступает как система разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, традиций, стереотипов и норм поведения. Если расшифровать это понятие, мы получим конкретные проявления элементов корпоративной культуры той или иной организации. Например, в качестве ценности может быть принят тезис "качественное обслуживание", в качестве формальной философии – "клиент всегда прав", в качестве групповых норм – обращение по именам или ненормированный рабочий день. В ходе совместной деятельности в организации вырабатывается система оценок, влияющих на восприятие ситуации, людей и картины мира в целом. Возникают корпоративные правила игры, нарушение которых рассматривается как девиация и оценивается как "некорпоративное поведение".

Освоение и выполнение этих корпоративных "правил игры" является как условием корпоративного членства, так и, в конечном счете, фактором карьерного роста. Корпоративные ритуалы, корпоративный тезаурус, корпоративные символы и метафоры – все эти компоненты очерчивают границы данной корпорации и составляют основу ее идентичности. Они создают основу для формирования общности на основе оппозиции "мы – они", которая при более резкой поляризации трансформируется в оппозицию "свои – чужие".

Корпоративная культура, как отмечается в классических работах, выполняет две основные функции: внешней адаптации и внутренней интеграции, – и определяет соответствующий компании оптимальный управленческий стиль.

Теперь о корпоративном имидже. Целенаправленное формирование позитивного имиджа организации начинается с осознания необходимости этого руководством. Дальнейшее – либо предмет его самостоятельных усилий, либо задача оргконсультантов. Первый вопрос, на который должны ответить те, кто принимает решение: "Какое впечатление наша организация хочет произвести?". В конечном счете, это вопрос стратегии. Как у разведчика есть реальная задача, а есть "легенда", так и в любой организа-

ции есть "миссия" и "имидж". Российский социальный психолог А. Хараш в свое время назвал такую двойственную ситуацию "смыслом для себя" и "смыслом для других". Следуя этой логике, "для себя" у организации есть стратегия и миссия. Имидж - это из области "смысла для других".

Наличие в организации таких двух составляющих, как корпоративная культура и корпоративный имидж, отражает системное восприятие мира, в котором организация выступает как элемент внешней среды. Это ведет к необходимости позиционировать и проявлять себя в ней тем или иным образом. Корпоративная культура организует внутреннюю среду компании и превращает ее в эффективно работающий механизм.

Создание действенной культуры и трансляция корпоративного имиджа – функция оргконсультантов. И если уж фирма обратилась к ним, значит, есть основания полагать, что ее руководством осознан указаный факт системности.

27.3. Пути формирования имиджа организации

Формирование имиджа организации представляет собой комплексную управленческую деятельность, включающую в себя как технологии формирования имиджа продуктов, выпускаемых организацией, персонала, работающего в ней, так и специфические технологии, направленные на формирование имиджа данного объекта.

О.А. Феофанов выделяет два пути формирования имиджей. Первый способ состоит в изменении уже имеющихся, целенаправленно отобранных черт явления при одновременном замалчивании тех черт, которые противоречат формируемому имиджу. Второй – в наделении явления "дополнительными" социальными, идеологическими, психологическими и иными ценностями. Второй путь рассчитан на неосознанное восприятие.

Имидж внедряется в сознание не с помощью метода убеждения, когда используются рациональные аргументы и доказательства, а с помощью метода внушения, апеллирующего к эмоциональной сфере человека и к его бессознательному, то есть когда усвоение имиджа происходит в основном без критического его осмысления. Одним из главных механизмов этого процесса являются ассоциации.

Обыденное сознание символично. Психика нормального человека настроена на упорядочение получаемой информации, выделение четкой структуры из информационного шума. Соответственно, легче всего она воспринимает ясные образы и отвергает неясные.

В массовой аудитории велик разброс людей по демографическим, профессиональным, культурологическим и другим характеристикам. Объединяет всех обыденное сознание. У одних обыденная (символьная) информация является лишь подпиткой интеллекта, у других – это единственный банк информации, из которого черпаются впечатления и эмоции. И в том, и в другом случае удачно найденный символ, реализованный в торговой марке, соответствующий ожиданиям аудитории, становится "визитной

карточкой" товара, оправдывает желание его приобрести. Иными словами, фирмы продают символы, а люди их охотно покупают.

Психологи добавили бы к вышесказанному, что в мозге человека существует лишь несколько центров удовольствия и множество центров тревоги. Не вызывает опасения ясное и понятное, непонятное чаще вызывает негативную реакцию. Именно поэтому «неспозиционированность» товара (услуги, фирмы) вредна физиологически.

Почему сам факт формирования общественного мнения воспринимается негативно? На затоваренном Западе предпринимателям ничего не остается делать, как формировать новые и новые потребности, обращаясь к стимулам, хранящимся в подсознании. Для этого создаются Институты анализа мотивов, цвета и им подобные. В России эти тенденции пока не реализованы, но это не мешает большинству негативно относиться к самому факту "формирования общественного мнения". Подобные действия ассоциируются с манипуляцией, психологическим воздействием, направленным на постоянное возбуждение чувства неудовлетворенности.

Контраргументы таковы. Психологическое воздействие может быть благотворным. Человек – существо, обладающее помимо инстинктов еще и свободой воли и выбора. Помимо подсознания, на которое пытаются воздействовать, существуют сознание и воля. Сила действия обязательно вызывает противодействие.

Каждое предприятие имеет свой образ в сознании других участников рынка, независимо от того, осознает оно это или нет. Имидж предприятия – это результат взаимодействия большого числа факторов, часть из которых предприятие может контролировать, большинство же факторов контролю не поддается, но на них можно попытаться каким-то образом влиять.

Не все руководители осознают необходимость иметь хороший имидж предприятия и считают полезным тратить деньги на рекламу предприятия. Отношение к имиджу и рекламе неодинаково в разных странах. Так, в США 130 из 150 самых больших предприятий заказывают рекламу предприятия, в Великобритании 50 из 150, в России – еще меньше предприятий заботится о создании своего имиджа.

Образ предприятия, его имидж – это восприятие индивидуальности данного предприятия, осознание его специфических черт, особенностей. Как люди выражают свою индивидуальность через одежду, которую они носят, автомобили, на которых они ездят, работу, которую они выбирают, районы, в которых они живут, так и предприятия выражают свою индивидуальность через предлагаемые товары и услуги, отношение к своим работникам, через свое название и фирменные знаки, качество обслуживания. Источники формирования имиджа бесконечно разнообразны.

В самом общем виде цель имиджевых исследований заключается в оценке деятельности предприятия по взаимодействию с заинтересованными группами (*public relations* или *пиар*).

Пиар – это искусство создавать благоприятный климат, благоприятное отношение к организации (производителю товара) не только потенциальных клиентов, но и широких масс публики, причем на самых разных уровнях, вплоть до правительственного (чиновники внешнеэкономических ведомств, таможенных служб и т.п.). *Функции* пиар следующие:

1. Ведет планируемую и постоянную работу как часть менеджмента.
2. Имеет дело с взаимоотношениями между организацией и общественностью.
3. Ведет мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации.
4. Анализирует влияние политики, процедур и действий на общественность.
5. Модифицирует элементы политики, процедуры и действия, когда они входят в конфликт с интересами общественности и жизнью организации.
6. Консультирует введение новых приемов политики, процедур и действий, которые взаимозависимы от организаций и общественности.
7. Устанавливает и поддерживает двусторонние отношения между организацией и общественностью.
8. Производит специальные изменения во мнениях, отношениях и поведении внутри и вне организации.
9. Воздействует на новые и/или поддерживаемые отношения между организацией и общественностью.

Все это выглядит весьма сложно. На самом деле многое из пиар выполняется, например, работниками предприятия, когда они рассказывают о нем своим друзьям и соседям; продавцами магазинов, когда они дают пояснения покупателям; постоянными покупателями, разговаривающими с потенциальными покупателями; жителями домов, расположенных неподалеку от предприятия, когда они говорят о своем отношении к предприятию. На перечисленные группы людей предприятие может оказывать какое-то влияние, но не контролировать их и не управлять ими. Все более актуальным в этой связи становится старый советский лозунг: "Кадры решают все!". Приходит устойчивое понимание того, что пиар – это не просто написание пресс-релизов, а существенная часть стратегии фирмы. *Функции служб* пиар включают работу с:

- руководством (уточнение социальной цели, определение имиджей руководства, фирмы, товаров, услуг, подготовка публичных выступлений, организация публичных мероприятий, прогнозирование кризисов и технологии работы в их присутствии, оценка имиджа);
- конкурентами (отслеживание удачных и неудачных приемов);
- сотрудниками (разработка и внедрение фирменных стандартов);
- клиентами (изучение положительных и отрицательных стереотипов, их коррекция, позиционирование фирмы и ее продукции);

- партнерами (разъяснение целей, рассеивание опасений, работа с лидерами мнений);
- СМИ (предотвращение конфликтов, оперативная реакция на появление компромата).

Если на СМИ фирма не всегда может оказать действенное влияние, то есть средства коммуникации, которые предприятие может контролировать. Это реклама, пресс-релизы, официальные заявления и выступления руководителей предприятий, выставки, дизайн товаров и их упаковка, оформление транспортных средств, фирменные знаки и т.д.

Цели пиар:

1. *Позиционирование.* Основная цель связей с общественностью – позиционирование пиар-объекта и поддержание понятного общественности образа (имиджа). В качестве объекта могут выступать конкретный человек, сообщество людей, товары, явления, события, идеи. Основные способы позиционирования (они же могут в каждой конкретной ситуации выступать целями пиар-мероприятий) – это возвышение имиджа, снижение имиджа, отстройка от конкурентов, контрреклама. Под позиционированием понимается система создания положительных и отрицательных стереотипов клиентов. При этом «спозиционированный» пиар – объект не обязательно должен быть любим клиентом. Он должен быть понятен и не пугать неизвестностью.

2. *Возвышение и понижение имиджа.* Суть "возвышения имиджа" сводится к тому, что группа воздействия в итоге получает больше, чем ожидала. Снижать имидж проще, чем возвышать, так как находить недостатки у других всегда проще.

3. *Отстройка от конкурентов и контрреклама.* Они представляют собой одновременное возвышение одного имиджа за счет понижения другого (других) и обязательно предполагают очевидное или неявное сравнение своего пиар-объекта с конкурентным. На начальной стадии развития рынка для отстройки часто используется прием "исключение конкурента", то есть товары и услуги позиционируются как единственные, вне конкуренции или предлагается новое использование уже известных товаров/услуг. Если рынок насыщен и конкурентов множество, используют приемы "опережение конкурента" и "осложнение действий конкурентов". Эти приемы предполагают неценовую конкуренцию имиджей.

Способы контррекламы также многообразны, а сам указанный прием отличается от "возвышения имиджа" только тем, что нужно возвышать уже уроненный кем-то имидж. Этот прием использовать крайне затруднительно, если имидж фирмы не сформулирован и не донесен до сотрудников в виде стратегии и тактики развития дела. Профилактика предпочтительнее лечения. Целесообразно формировать устойчивый имидж до того, как случаются события, его снижающие.

Интересна связь пиара и рекламы. В обыденном сознании прочен стереотип: все действия по целенаправленному привлечению внимания к

любому объекту и есть реклама. Однако есть и отличия. Выделим два признака.

Первый признак – это круг вопросов, решаемых прямой рекламой и пиаром. Реклама направлена на убеждение исключительно клиентов. Круг вопросов, решаемых пиар, гораздо шире. В их сферу входят не только клиенты, но и руководство, конкуренты, сотрудники, партнеры, пресса.

Второй признак – это способ взаимоотношений рекламы и пиар со СМИ. Прямая реклама оплачивается рекламодателем в соответствии с установленными тарифами на размещение рекламных обращений в средствах массовой информации. Пиар сидит на "информационной калитке" и бесплатно предоставляет СМИ информацию, которую те продают своим читателям, хотя нередко и за пиар приходится платить. Точки пересечения указанных видов деятельности – креатив (работа над образом товара, услуги, фирмы) и средства информирования. В настоящий момент насчитывается более 400 таких средств.

Реклама и пиар могут многое, но не все. Не стоит упускать из виду, что пиар и реклама являются далеко не единственными инструментами, оказывающими воздействие на сбыт товара. Реклама может сделать торговую марку узнаваемой, поддержать лояльность потребителя к торговой марке, увеличить рейтинг узнаваемости торговой марки по сравнению с марками конкурентов, проинформировать о скидках и акциях sales promotion, привлечь внимание к магазинам. Но реклама не может решать задачи уровня маркетинга, потому что не в ее компетенции и власти определять свойства товара, его упаковку, образование цены, условия работы продавца и т.д. Перед рекламой бессмысленно ставить в качестве цели увеличение объема продаж, так как она не может сама по себе увеличить сбыт, если не просчитана емкость рынка, если не спланированы маркетинговые мероприятия "до" и "в процессе" продаж. Реклама может обеспечить спонтанное вспоминание торговой марки среди 60% целевой группы или убедить 30% целевой группы в престижности пользования услугами фирмы. Но сначала надо определить целевую группу с ее предпочтениями, а затем тратить просчитанные средства на поддержание лояльности потребителя к конкретной торговой марке.

В российских фирмах довольно часто перед рекламой ставят задачи бизнеса или маркетинга, при этом уровень поставленных задач не соответствует уровню полномочий тех, кто их решает. Также довольно часто руководство фирм самостоятельно пытается решать специфические задачи рекламы, не распределив маркетинговые задачи. В этом видится причина трудностей российских фирм с определением эффективности той или иной рекламной кампании.

Тем не менее, относительную эффективность рекламных и пиар-кампаний установить можно. Некоторые фирмы сравнивают соотношение объемов продаж рекламируемого товара до, и после проведения кампаний. Этот подход оптимален в тех случаях, когда рекламная кампания была

нацелена на информирование потребителя о дополнительных возможностях при покупке.

Создание имиджа не обходится без учета эффектов и законов социального восприятия – эффектов "ореола", "новизны" и "первичности", "стереотипизации" и пр. Эти эффекты широко используют имиджмейкеры. Конечно, прямой перенос технологий из сферы моделирования индивидуального имиджа в область корпоративных технологий требует осторожности, однако есть примеры действия названных психологических механизмов и в отношении корпоративного имиджа.

Один из примеров применительно к сфере негосударственной безопасности касается метакорпоративного имиджа как феномена ассоциированного имиджа. Речь идет о переносе оценок и имиджевых характеристик на другой бизнес, ассоциативно связанный с уже сложившимся. Так, сфера негосударственной безопасности оказалось между Сциллой представлений о частном охраннике как о переодетом бандите, с одной стороны, и Харрибдой устойчивого штампа о связи и преемственности традиций охранного бизнеса с системой государственной безопасности – с другой. Это создает массу сложностей в создании позитивного имиджа, репутации и правильном позиционировании данного конкретного бизнеса.

Похожая ситуация сложилась в сфере продажи элитного алкоголя. В алкогольном бизнесе существует четкая дифференциация на так называемые "силовые бренды" – крепкий алкоголь, "простые" бренды, сортовые вина и элитные коллекции. Однако в массовом сознании до определенного времени такой дифференциации не было. Успешное продвижение новых, "нераскрученных" брендов элитного алкоголя потребовало формирования соответствующей потребности, воспитания вкуса и создания ореола аристократизма и престижности вокруг данного продукта. Условием успешного продвижения продукта стало создание нового, нестандартного имиджа, как самого продукта, так и фирмы, предлагающей его на рынке. Реклама элитных сортов вина стала напоминать рекламу самой престижной парфюмерии, были использованы лучшие дегустационные традиции, в рекламных текстах (великолепных по красоте и образности) делался акцент на философии элитного виноделия.

Практически совершенные тексты, создающие образ элитного вина, – это, конечно, серьезный шаг к потребителю, но не единственный. Фирма столкнулась с проблемой далеко не "аристократического" персонала, предлагающего аристократическую продукцию. Возникла та самая пресловутая "неконгруэнтность" (лат. *congruens* соразмерный, совпадающий). Имидж фирмы не был целостным и гармоничным, а потому и не работал так эффективно, как ожидалось. Выявив эту проблему при помощи консультантов, организация приняла решение о проведении комплекса работ с персоналом, начиная со специального образования по элитному виноделию и заканчивая клиентоориентированными тренингами с элементами делового общения и этикета. Пришлось пересмотреть и стратегию подбора персонала.

27.4. Механизм функционирования имиджа организации

Организации для ее эффективного функционирования в обществе нужен соответствующий имидж. Только та организация может обойтись без имиджа, которая совершенно закрыта для общества, а таких организаций, в сущности, не бывает. Эффективным является такой имидж организации, в содержании которого есть чувство гордости (за принадлежность к данной организации, за честь сотрудничества с ней), уверенность в полезности и надежности партнерства.

Основной функцией имиджа является блокирование рационального познания объекта. Благодаря своим внушающим воздействиям он создает специфическую установку к действиям. Имидж проявляется в виде особой формы неадекватного отражения объективной реальности, преимущественно на уровне обыденного сознания, которая детерминируется целым рядом факторов – естественными ошибками в когнитивном процессе, субъективностью оценок, абсолютизацией и идеологизацией определенных сторон того или иного явления.

Функционирование имиджа связано с приданием явлению впечатлений радикального отличия от других. Он наделяет явление характеристиками, лежащими за пределами его реальных качеств.

Имиджи внедряются в массовое сознание, привязывая к объектам заданные характеристики в зависимости от конкретных целей создающего.

По мнению О.А. Феофанова, имидж никогда не соответствует реальной сущности объекта. Таким образом, имидж становится основным средством формирования социальных иллюзий. В самом общем виде главная *цель создания эффективного имиджа организации* состоит в том, чтобы с его помощью воздействовать на мнения и оценки людей - клиентов, потребителей, покупателей, а также конкурентов и партнеров. В современном бизнесе на первый план выходит такая категория, как репутация. Позитивная репутация (она складывается из целого набора компонент, в числе которых качество товара, услуги, обслуживания, а также аура из позитивных слухов, положительных отзывов и рекомендаций) защищает фирму от неблагоприятных внешних воздействий. Если к тому же клиентами или партнерами фирмы являются уважаемые люди, то их репутация по принципу положительной индукции распространяется и на нее. Это называется методом "присоединения к авторитету".

Однако репутацию необходимо постоянно поддерживать, подпитывать, совершенствуя и обновляя все перечисленные выше компоненты. Здесь уместен афоризм, утверждающий, что расцвет – это первый шаг к провалу. Действительно, в современном бизнесе условия чрезвычайно жесткие. Скорость развития и обновления технологий такова, что значительно опережает так называемое биологическое время. Технологии успевают несколько раз полностью обновиться на протяжении жизни одного человека. Если раньше всю жизнь можно было пожинать плоды образования, полученного в юности, лишь изредка проходя "курсы повышения квалификации", то теперь обучение, обновление, диверсификация превраща-

ются в постоянный процесс. Поэтому имидж тоже необходимо периодически обновлять.

Имидж должен выполнять, по крайней мере, *три функции*. Именно по степени и характеру выполнения этих функций имидж может быть оценен как эффективный или неэффективный.

Функция 1. Производить нужное (заданное, запланированное) впечатление. "Запланированное впечатление", как правило, подчинено цели, выработанной на основе корпоративной стратегии. Это может быть образ консервативной или, напротив, инновационной организации. Это может быть образ маленькой и мобильной или, наоборот, слегка медлительной, но "непотопляемой" структуры. Это может быть образ узкоспециализированной или же постоянно расширяющей ассортимент своих услуг фирмы, идущей по пути диверсификации деятельности. Кроме того, это может быть образ "доступной" или "элитной" фирмы. Это, пожалуй, самые простые, но эффективные способы позиционирования.

Функция 2. Позиционировать себя на рынке. Позиционирование организации на рынке – это, в числе прочего, вопрос самоидентификации: организация, осознав свою миссию на рынке, понимает, кто она есть, что она делает и зачем, в чем ее специфика и преимущества для клиента, а также кто ее основные партнеры (включая поставщиков, потребителей и всех, кто участвует в производственной, сбытовой цепочке или цепочке обслуживания). При этом в практике организационного консультирования специалисты постоянно сталкиваются с ситуацией, когда в организации воспроизводится классическая управленческая пирамида: руководство является неким "жречеством", обладающим закрытым знанием о миссии, стратегии, целях и задачах фирмы. Такая политика топ-менеджмента в отношении персонала свойственна одному из типов организационных культур, а именно - "культуре ролевой определенности", основанной на системе традиционной иерархии с четким распределением полномочий и сфер деятельности. Этот тип корпоративной культуры наиболее успешен в стабильном окружении с предсказуемым и контролируемым рынком, но плохо адаптируется к изменениям и, как показывает практика современного бизнеса, оказывается неэффективным в сочетании с необходимостью инициативы сотрудников.

Функция 3. Побуждать к действиям. По законам психологии, чтобы сформировать у человека готовность к действиям в нужном направлении (например, купить продукт, заключить сделку и пр.), то есть сформировать установку, необходима основа. Эта основа складывается из нескольких компонентов. Прежде всего, это существование потребности в товарах или услугах данной фирмы. Если товар или услуга организации отвечает конкретной потребности, фирма должна четко и уверенно заявить, что именно она может наилучшим образом эту потребность удовлетворить. И задача на данном этапе сведется к построению грамотной рекламной кампании. Чем более четко определены миссия и цели организации, тем проще транслировать это вовне, создавая имидж.

Лекция 28. Этика и этикет в деятельности менеджера

План:

- 28.1. Краткий экскурс в историю этики и этикета
- 28.2. Этические нормы в деятельности организаций
- 28.3. Этика и культура в системе стратегического управления
- 28.4. Социальная ответственность бизнеса

28.1. Краткий экскурс в историю этики и этикета

Этика – одна из древнейших теоретических дисциплин; объектом ее изучения является мораль. Термин «этика» ввел в научный оборот древнегреческий философ Аристотель (384-322 до н.э.). Этика дословно означает с греческого языка «нрав, характер, обычай». Аристотель подразумевал под этикой практическую философию (любомудрие), которая отвечала на вопросы и давала рекомендации, как вести себя в конкретной ситуации. Аристотель глубокомысленно заметил, что этика "помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться". Этика обобщает и систематизирует нравственные принципы и нормы.

Этика всегда связана с системой ценностей. Основные нравственные ценности – это истина, свобода, добро, красота, любовь, дружба.

Для нас этика – прежде всего, отрасль знания, особая наука, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие.

Каждая организация имеет свой набор этических нормативов, то есть конкретных правил, которых обязаны придерживаться работники организации. Этика служит нравственной основой для принятия управленческих решений. Этика применительно к деятельности менеджера – это совокупность принципов, отделяющих правильное поведение от неправильного.

Существует так называемая "профессиональная этика", и в частности – "деловая этика". Речь идет о нормах поведения предпринимателя, менеджера, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика – это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика – это, прежде всего, этика ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации; использование этических методов конкуренции.

С этикой тесно связан и *этикет*. Впервые термин этикет появился во Франции при дворе Людовика XIV. Вельможам, приезжавшим во дворец

на бал, вручали небольшую памятку, где были изложены правила поведения на балу и за столом. Эта памятка называлась этикеткой, отсюда и берет свое начало термин «этикет». Этикет включает в себя правила общения менеджера с подчиненными, расположение людей на переговорах, рассадку людей за столом и в автомобиле, а также требования к внешнему виду менеджера (одежда, косметика, украшения, очки).

Если нормы этики являются совместно ориентированным продуктом деятельности души, то нормы этикета – продукт деятельности разума (В.Орлов).

Деловой этикет формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет – это определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, внешний вид бизнесменов и менеджеров, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее.

При сотрудничестве с зарубежными партнерами было бы полезно знать основные моменты конкретного национального делового этикета, ведь эти знания позволят легче наладить контакт и укрепить взаимовыгодные отношения.

Проблему возникновения норм морали в условиях становления рыночных отношений в начале прошлого века анализировали немецкие социологи. Известный немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) В работе «Протестантская этика и дух капитализма» отмечал, что дух капитализма – это новое морально-социологическое явление, которое поощряет накопление богатства, развитие предприимчивости и конкуренции в экономической жизни. Он подчеркнул, что для процветания рынка в буржуазном обществе необходимо было разрушение стереотипных для традиционного общества представлений о «низменности» нажитого богатства, торговли. Именно протестантизм, сделавший менее значимым роль посредника (церкви) в общении человека с богом, привел к повышению личной ответственности человека перед богом и раскрепостил инициативность, самостоятельность, предприимчивость, что, в свою очередь, и предопределило развитие капитализма.

Еще более обстоятельно проблемы деловой морали рассмотрел немецкий социолог Вернер Зомбарт (1863-1941). Под деловой моралью он понимал, прежде всего, совокупность правил и предписаний поведения делового человека по отношению к окружающим. Деловую мораль он подразделял на «мораль в деле» и «мораль для дела». Мораль в деле (процесс ведения дел) – это надежность, пунктуальность в выполнении деловых обязательств и т.д., верность договорам. Мораль для дела включает так называемые мещанские добродетели: молчание, прилежание и т.д. В то же время он считал, что настоящий руководитель должен быть завоевателем, организатором и управленцем. Он должен быть наделен интеллектуальной способностью, строить планы предпринимателя, обладать волей к действию и упрямством. Таковы, по мнению Зомбарта, характеристики деловой морали, которую принял к жизни рынок.

Новый виток интереса к этике в немецком культурно-языковом пространстве проявился в конце 40-х годов XX века. Вначале главным центром исследований в этой сфере была Высшая школа торговли в Сент - Галлене (Швейцария), а пионером в этой области принято называть Артура Лизовски, профессора данной школы. Его вводная лекция на тему «О смысле органичного хозяйствования» состоялась в 1932 г. В работе «Основные проблемы экономики предприятия», опубликованной в 1954 г., Лизовски начинает исследование экономической этики на уровне предприятия. В 1966 г. выходит в свет работа Ходжеса «Предприятие и мораль. Социальная ответственность предпринимателя». В конце 70-х годов XX века данная тема вновь привлекла внимание, отчасти за счет содержательного дополнения в виде этики менеджмента, занимающейся проблемами стиля управления и изучающей ценностные представления управляющего персонала. Анализируя развитие предпринимательской этики в Европе, следует подчеркнуть, что в 50-е – 60-е гг. оно шло не такими быстрыми темпами.

В США в 60-х гг. XX века некоторые американские школы бизнеса начинают предлагать своим студентам учебные курсы по социальной ответственности бизнеса. В эти годы была разработана концепция «Социальная работа корпораций». Ее ключевыми пунктами были «социальный аудит» и «доклад общественности».

После длительной подготовки, в 1977 г., американский институт сертифицированных бухгалтеров опубликовал рекомендации компаниям – «Измерение социальной работы корпораций - определение воздействия деловой активности на общество». Рекомендации охватывали следующие области: природная среда; невозобновляемые ресурсы; человеческие ресурсы; поставщики и клиенты; продукты; услуги и клиенты; общество и община; опыт в общественной деятельности.

Подход, также внесший свой вклад в развитие предпринимательской этики, представляет концепция «качества жизни», введенная в 1972 г. и побудившая некоторые фирмы предоставлять периодический «доклад общественности» о своей деятельности. Такой отчет, получивший название «социального баланса», впервые подготовлен немецким отделением компании *Shell* в 1972 г.

Эрих Фромм (1900-1980) в работе «Быть или иметь», увидевший свет в 1976 году, показал, что социальный характер является результатом адаптации человека к новым условиям, новым рыночным отношениям. Фромм вводит понятие «рыночный характер», то есть явление, когда человек ощущает себя как товар. Люди становятся товаром на «рынке личностей». Один и тот же принцип определения ценности действует и на рынке личностей, и на товарном рынке. На первом ценятся личности, на втором – товары. Цель рыночного характера – адаптация к условиям рынка, сохранность спроса на себя при любых условиях, складывающихся на рынке личностей. Здесь работает принцип «Я такой, какой я вам нужен». В моральном отношении – это деградация личности. В современном обществе

рыночных отношений существует реальная опасность формирования рыночного социального характера, все более отчуждающегося от нравственности. Таким образом, Э. Фромм указал на опасность изменений в функционально-социологической структуре личности и в ее нравственных ориентациях под влиянием рыночных отношений.

К 70-м годам XX века в США деловая этика сформировалась в качестве самостоятельной специальности и учебного предмета. Важным, хотя и несколько необычным, эпизодом стало пожертвование в размере 30 млн. американских долларов, сделанное в 80-е гг. Джоном Шадом Гарвардской школе бизнеса, которое сопровождалось наставлением развивать тему предпринимательской этики и убеждать студентов в том, что моральное поведение экономически целесообразно, а, следовательно, поступать нравственно - рационально.

Итак, этика – совокупность норм поведения, область знаний о системе нравственных требований и норм, регулирующих поведение человека

28.2. Этические нормы в деятельности организаций

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Эти правила запрещают дискриминацию по следующим признакам: раса; язык; цвет кожи; религия; пол; возраст и т.д. Правила резко выступают против сексуальных домогательств, высмеивания работников, грубости, насилия, некорректного отношения к служащим.

Этические нормы распространяются на те сферы управленческих отношений, которые не могут быть урегулированы правом. Право не может помешать проявлению таких негативных личностных качеств, как высокомерие, угодничество, грубость, зависть, подлость. На проявление этих качеств можно воздействовать лишь моральными рычагами. Если нормы права предусматривают суровую ответственность за получение взятки, то этическими нормами осуждается не только получение взятки, но и всякое стяжательское устремление с использованием служебного положения в личных, а не корпоративных целях. Моральной оценке в сфере управления организацией подвергаются любые действия менеджеров, причиняющие вред обществу. Таким образом, нравственные и этические нормы, действующие в организации, по сравнению с нормами права, распространяются на более широкий круг социальных явлений.

Этические нормы (правила этики) обсуждаются и принимаются на общем собрании коллектива. Коллективность восприятия и принятия снижает риск отторжения норм, отчуждения от них.

Примерная *структура правил этики* организации включает следующие разделы: 1. Введение. 2. Послание руководителя организации. 3. Каким должен быть работник организации. 4. Каналы связи. 5. Трудовые династии. 5. Частная жизнь работников. 6. Собственность организации.

7. Деловая репутация. 8. Отношение к законам. 9. Общественная жизнь организации. 10. Основные принципы организации. 11. Основные этические принципы организации. 12. Социальная ответственность организации.

Принятые правила не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты нормы от нарушения является общественное мнение.

Этические нормы регулируют, как горизонтальный уровень взаимоотношений людей, так и вертикальный уровень, задаваемый работодателем. При этом нельзя не заметить, что в современной социально-экономической ситуации в нашей стране соблюдение этических норм зависит от работодателя, действия которого зачастую бывают аморальными. Работодатель нарушает права нанимаемого человека, ограничивает его свободу. Аморальное поведение работодателя заключается в следующем: неисполнение своих прямых обязанностей; привнесение в трудовые отношения агрессивности; сохранение опасных для здоровья условий труда; низкий уровень организации труда; необъективное отношение к человеку; нарушение трудового законодательства и т.п.

На сегодняшний день ведущие корпорации мира постоянно уделяют большое внимание вопросам нравственности.

В нашей стране в организациях действует три *вида морали*: советская, «дикого» рынка и собственно рыночных отношений.

Мораль советская заключается в попытках сохранить моральные принципы прошлого (взаимовыручка, взаимопомощь, равная оплата за равный труд, товарищество).

Мораль «дикого» рынка заключается в господстве закона силы, произвола. «Дикому» рынку присущи спекуляция, паразитизм, стремление к наживе любой ценой, безразличие к людям, спекуляция на экономической безграмотности соотечественников. Подобные отношения, к сожалению, возможны еще и потому, что история не знала примеров перехода от социализма к капитализму. А исторический опыт перехода к капитализму от феодализма, как показывает анализ, был не менее кровавым, грабительским и антигуманным, чем события 90-х годов в России.

Мораль третьего вида – собственно рыночных отношений – основана на уважении прав и свобод другого лица, признании его равным себе, отказе от нарушения прав работников. Эта мораль все больше завоевывает мир. Все в большей степени в деловых отношениях получает распространение этика ответственности.

Наряду с перечисленными видами морали мы (В. Орлов) выделяем в качестве четвертого вида *маргинальную мораль* (фр. marginal край, граница). Это мораль людей, оказавшихся вне своей социальной среды, вне определенной культуры, часто вне общества, приближаясь к его низам (например, бродяги, бомжи и др.). Речь идет не столько о людях, не принявших рыночные реалии и продолжающих цепляться за не прошедшие

проверку временем постулаты не столь давно господствовавшей в нашей стране идеологии, сколько о той части общества, которая всегда, какой бы режим ни господствовал в стране, находится в оппозиции. Эта оппозиция проявляется либо в пассивной форме (нежелание работать, участвовать в общественно-политической жизни), либо в активной (противодействие установленным порядкам в форме уголовно наказуемых деяний). Причем «популяция» носителей этой морали при всей её внешне кажущейся разнородности (беглые крестьяне, сектанты, революционеры, разбойники, воры, бродяги и пр.) всегда имела место быть. Достижение представителями этой морали некой критической массы приводит к социальному взрыву. Этот слой можно уменьшить, но он неистребим, ни физически, ни экономически (имеется в виду создание комфортных условий жизни), ни психотерапевтически. На основании известного постулата «природа не терпит пустоты» можно сформулировать **закон непрерывного заполнения пустых социальных ниш**. Как вместо ушедшего лидера (вожака) из среды вчерашних середняков вырастает новый лидер, так и арьергардная ниша общества всегда заполняется менее удачливыми, менее способными или более оппозиционно настроенными человеческими особями. Причем в стране, население которой в течение всего XX века подвергалось жесточайшей внешней агрессии (вспомним: русско-японская война, революция 1905–1907 гг., реакция, нарастание кризисных явлений в обществе, первая мировая война, октябрьский переворот, гражданская война, отчуждение миллионов россиян от собственности в ходе экспроприации, национализации, насильственной коллективизации, бесчеловечной по темпам и методам индустриализации, репрессивный маховик ГУЛАГа, насильственное присоединение части восточно-европейских территорий, война с Финляндией, Великая Отечественная война, восстановление разрушенной страны, целинная эпопея, БАМ... Преследование и травля диссидентов, попрание прав и достоинства человека, ложь, клевета и лицемерие в социальной жизни сочетались с волюнтаризмом в планировании, уравниловкой в распределении, спекуляцией на энтузиазме масс в экономике. Афганский синдром. Далее – вялая перестройка с безадресным ускорением, расчленение единого государства, невиданная инфляция, беспардонная и беспрецедентная борьба за власть, чеченские войны...) практически у подавляющего большинства населения всегда найдется для своих асоциальных или анти-социальных поступков и действий оправдание маргинального характера: «меня в детстве унижали, и я имею право унижать», «моих предков раскулачили (раскрестьянили, расказачили, раздворянили) и всё отобрали, и я буду отбирать» и т.д. Характеристику этого вида морали мы привели для того, чтобы указать, что она оказывала, оказывает и будет оказывать влияние на носителей других видов морали, на работу организаций и их членов.

Этика трудовых отношений в российских условиях предполагает их оценку с помощью таких понятий, как: «правильно – неправильно»; «справедливо – несправедливо»; «гуманно – негуманно»; «законно – незаконно»; «нарушает права – не нарушает права»; «добро – зло». Нельзя не от-

метить, что современная этика испытала положительное влияние этики советского времени.

Для повышения этического уровня организации и этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в организациях проводятся различные мероприятия. Например, в организациях разрабатываются *этические кодексы*. В кодексе предусмотрены следующие пункты: соблюдение сотрудниками законов и правил деловой этики и поведения; этические принципы; поведение на рабочем месте; подкуп в коммерческих отношениях; безопасность труда, охрана здоровья и защита окружающей среды и др. Они необходимы для определения целей организации, служат ориентиром этического поведения для сотрудников. В некоторых организациях предусмотрены дисциплинарные взыскания для нарушителей правил этического кодекса.

Наряду с этическими кодексами разрабатываются *карты этики* – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого её сотрудника. Они содержат также имя и телефон консультанта организации по этическим вопросам.

Осуществляется обучение этическому поведению руководителей и рядовых сотрудников. В ходе обучения работники знакомятся с требованиями этики деловых отношений, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть, осваивают набор готовых решений, укладывающихся в рамках этических требований.

Особое значение имеет соблюдение этических норм в отношениях руководителей и их подчиненных.

28.3. Этика и культура в системе стратегического управления

Этика и культура все активнее проявляются в стратегическом управлении. Так, сочетание государственного, общественного, экономического и исследовательского интереса к проблемам этики определяет современное состояние практической и теоретической работы в этой области. Активное общественное вмешательство в экономические процессы на всех уровнях хозяйствования дополняется интенсивным развитием форм этики и увеличением связанных с ней мероприятий. Отдельные исследовательские группы и школы пытаются осмыслить этот возросший интерес и обосновать его причины, дать терминологическую интерпретацию этики и на этой основе выработать соответствующие рекомендации. В свою очередь стратегическое управление и культура также тесно взаимосвязаны, их связи многочисленны и разнообразны. Это проявляется в том, что культура создает единый язык, универсальные способы общения в производственной организации, закрепляет формы организационных структур и системы управления, делая их более восприимчивыми к культурным традициям, ментальности и общим «правилам игры» в рыночной экономике.

70-е гг. XX в. отмечены появлением двух новых тенденций в предпринимательской этике. Первая представляла собой переход от упрощенно-

го понимания предприятия как механизма реализации интересов собственников к учету многочисленных «заинтересованных групп». Понятие *группы интересов* впервые ввел в употребление Р. Фримен. Вторая тенденция связана с изучением ценностной компоненты в управлении. Неоднородность понимания ценности, – от ее сведения к созданию материальной формы стоимости до уровня морально-этических ценностей, – отразилась в неоднородности теоретических работ. Стоит отметить книгу Джона Кеннета Гелбрейта «Экономика и общественная цель» и публикации Альфреда Раппопорта в «Гарвардском бизнес-обзоре» под названием «Выбор стратегий, создающих акционерный капитал». В 1983 г. в Высшей школе Сент-Галлена было организовано исследовательское бюро по проблемам хозяйственной этики, на его основе в 1989 г. возник Институт хозяйственной этики (IWE-HSG) - первый подобный институт в немецком культурноязыковом пространстве.

Длительный период накопления теоретического и практического опыта в области социального измерения и этического обоснования ограничения предпринимательской деятельности обеспечил основу единого подхода к проблеме социальной ответственности предпринимателей. Им стал разработанный Интернационалом социальной ответственности (Social Accountability International - ISA) в 1998 г. стандарт социальной ответственности. Предпринимательская этика является локальной по своей сути, охватывает лишь группы участников деятельности предприятия, причем, как правило, не все. Безусловно, в отдельных случаях абсолютное число членов таких групп может быть достаточно велико (например, если предпринимательская этика направлена на упорядочение взаимоотношений с клиентами одной из транснациональных компаний), но оно изначально ограничено, если не количеством и/или персоналиями участников, то их качественными характеристиками (клиенты компании, менеджмент компании и т. п.).

Неослабевающий интерес к предпринимательской этике связывают с несколькими факторами, проявившимися в конце XX в. Во-первых, это процессы интернационализации и глобализации бизнеса. Появление и стремительный рост транснациональных компаний выявили «естественные» границы хозяйственной этики - сведения этической оценки к уровню экономической политики: компании столкнулись с проблемой различного понимания этической ответственности в разных государствах, входящих в сферу их деятельности. Во-вторых, проблемы рабства, детского труда и т. д., давно снятые в развитых государствах с повестки дня, для многих корпораций вновь оказались актуальными в связи с переносом производства в страны «третьего мира». И, в-третьих, проявились культурные противоречия. Взаимодействия систем управления и внутриорганизационных отношений, имеющих разные культурные корни, привели к стремительному росту издержек адаптации, порой нивелирующих выгоды от слияний и организации производства в регионах потребления (заводы компаний Nissan и Toyota в США). Предприятия оказались в ситуации, когда морально-этические проблемы должны были решаться на уровне самого предприя-

тия, ибо ни государство, ни отечественная культура не могли полностью взять эту задачу на себя. Еще одним значимым фактором стало пристальное внимание общественности к экологической ответственности предприятий. С развитием технологий негативные экологические внешние эффекты деятельности даже одной компании могли стать настоящей экологической катастрофой. Формально не принуждаемые к сдерживанию своей хозяйственной активности, компании столкнулись с мощным давлением в странах происхождения при создании значительных негативных для природной среды экстерналий (лат. *externus* внешний), вне зависимости от их географии.

В цивилизованной рыночной экономике в качестве методологической основы предпринимательства выступает теория социально-этичного маркетинга. Ее авторы ((Лесли М. Даусон и Джеймс Т. Роуф, Лайза Бенсон и др.) в конце 60-х – начале 70-х годов прошлого века выдвинули гуманистическую идею ориентации предпринимателей не только на прибыль, не только на экономическое развитие бизнеса, но и на использование социально-этичных принципов в предпринимательской деятельности, обеспечивающих государству и обществу благополучие своих граждан. Данная теория, признанная на государственном уровне, стала своеобразным ориентиром предпринимательской деятельности. Предпринимателям через рычаги государственного и общественного воздействия были вменены в обязанности выпуск и реализация высокоэкологичных товаров, высокоморальное поведение при ведении своего бизнеса, беспрекословное выполнение налоговых обязательств перед обществом. Будучи в основной своей массе людьми образованными, высоконравственными и законопослушными, предприниматели развитых стран в основном успешно справляются с выполнением этих требований. Итак, гуманизация современного бизнеса методологически построена на концепции социально-этического маркетинга, увязывающего интересы предпринимателя (прибыль), потребителя (цена) и общества (благополучие граждан).

В рамках современной экономико-этической дискуссии произошло выделение предпринимательской этики в отдельную исследовательскую тему, охватывающую широкий круг вопросов. Несмотря на наличие смежных и пересекающихся проблемных областей, следует отграничить предпринимательскую этику, как от хозяйственной этики, так и от профессиональной (прежде всего от этики менеджмента). Смысловое ядро предпринимательской этики составляют вопросы, касающиеся предприятия как целостной хозяйственной системы, которая, с одной стороны, вписана в систему более высоко порядка (социально-экономические условия), а с другой - имеет сложную внутреннюю структуру. Эти вопросы сконцентрированы вокруг обоснования, разработки и внедрения этических норм во внешних и внутренних взаимодействиях на предприятии. Причем, способность к обоснованию норм, то есть к превращению их из моральных (традиционных) в этические, приписывается самим хозяйственным субъектам или лицам, которые их представляют.

Предпринимательская этика является социальной этикой не просто в смысле своей направленности на оценку структур и институтов общества. Она решает задачу обеспечения приемлемого уровня определенности социального взаимодействия, лежащего в основе экономической деятельности. Морально-этические нормы, создающие определенность взаимодействия, Фукуяма называет «социальными добродетелями», а приемлемый уровень определенности, создаваемый морально-этическими нормами, можно обозначить как минимальный уровень доверия в среде экономических отношений. Характеристики доверия в обществе задаются, прежде всего, культурными особенностями соответствующего этноса. При этом выделяется тип культуры, ориентированный на спонтанное взаимодействие. Для обществ, принадлежащих к данному культурному типу, характерна широкая сеть контактов между членами общества. Индивиды способны объединяться на основе сходства взглядов, целей и предпочтений. Примерами стран, где распространен данный культурный тип, являются США и Япония. Главное отличие этих стран заключается в степени доверия к государственной власти, которое выше в японском обществе и ниже в американском. Когда традиционная культура и мораль вступают в противоречие с экономическими требованиями, свою роль способна сыграть предпринимательская этика, направленная на переориентацию убеждений и ценностной системы индивидов, препятствующих осуществлению определенных трансакций (например, найму стороннего управляющего, проявлению работником собственной инициативы и т. д.). Дополнительное значение предпринимательской этике придают тенденции интернационализации и глобализации бизнеса, усиливающиеся в постиндустриальную эпоху и ведущие к появлению мультикультурных компаний.

Успех таких компаний напрямую зависит от готовности к «инвентаризации» разнородных культурных установок и этнических моральных норм и сознательному формированию единой предпринимательской этики и корпоративной культуры. Даже представители одного культурного типа не могут избежать необходимости решать такую задачу. Показательным в этом отношении может быть пример «Даймлер-Крайслер»: неспособность немецких и американских менеджеров прийти к единому культурному и этическому «знаменателю» в управлении стала причиной тяжелого экономического положения компании и снижения ее биржевой оценки.

Изменившиеся условия хозяйственной деятельности предприятий, которые лежат в основе ключевых проблем современной фирмы, проблемы неопределенности и проблемы нестабильности внешней и внутренней среды предприятия помогают понять современное значение предпринимательской этики. В этой связи необходимо рассмотреть как соотношение понятий «предпринимательская этика» и «предпринимательская культура», так и реальных феноменов, описываемых этими понятиями. Предпринимательская культура как понятие не имеет однозначного содержательного определения. Не отвлекаясь на анализ различий в понимании предпринимательской культуры, обратимся к мнению самих участников проектов отно-

нительно соотношения этих феноменов: «...системно предпринимательскую культуру следует рассматривать как конкретизацию предпринимательской этики». Если предпринимательская этика – институционализированная форма локальной нормативной регуляции, то, как она конкретизируется в предпринимательской культуре? Нормы и правила предпринимательской этики в их ограничительном и ценностном аспектах, сам процесс выбора между нормами существуют на конкретных предприятиях, имеющих определенные пространственно-временные характеристики. Объектом исследования предпринимательская этика становится только в контексте своего проявления, накладывающего отпечаток, как на содержание этических установок, так и на фактическое их осуществление в деятельности участников предприятия.

Предпринимательская культура – это выражение предпринимательской этики, обусловленное историческими, этническими, географическими и иными природными и социальными характеристиками определенного пространственно-временного контекста. Предпринимательская культура представляет собой динамическое соответствие трех ее уровней (внешние условия хозяйствования; внутренняя организационно-техническая структура; социальные связи). При этом и внешние условия хозяйствования, и внутренняя организационно-техническая структура, и социальные связи рассматриваются в качестве детерминант процесса формирования предпринимательской культуры.

Интеграция понятий «культура» и «предпринимательская деятельность» позволяет нам (В. Орлов) определить *предпринимательскую культуру как меру освоенности (присвоенности) субъектами предпринимательской деятельности соответствующих: а) соответствующих эмоций и чувств; б) контекстных знаний (экономических, правовых, этических, коммуникативных, управленческих, экологических), умений и навыков; в) убеждений, ценностей, норм, правил, отношений, установок, моделей поведения и деятельности; г) деятельности, поведения и общения.*

Используя тетраэдральный подход, можно представить предпринимательскую культуру следующим образом (рис. 28.3.1).

События последнего времени продемонстрировали, что даже общества, достаточно развитые с экономической точки зрения, не застрахованы от серьезных морально-этических противоречий. Скандалы с компаниями *Enron, WorldCom, Vivendi Universal*, заставили мировую общественность усомниться в стабильности морально-этических основ экономики стран Запада.

В России, где переход к постиндустриальному способу производства осложняется процессами модернизации и социокультурной трансформации, морально-этический аспект организации хозяйства на всех его уровнях приобретает особое значение. При этом этические нормы и принципы, которые имеют место в современной российской предпринимательской среде, находятся в процессе становления и могут рассматриваться как переход-

ные. Они представляют собой своеобразный конгломерат стереотипов поведения, перешедших из эпохи тоталитарной и авторитарной экономики, заимствований из западной деловой культуры и не вполне оформившихся «правил игры», еще только складывающихся в процессе перехода к подлинно рыночной экономике.

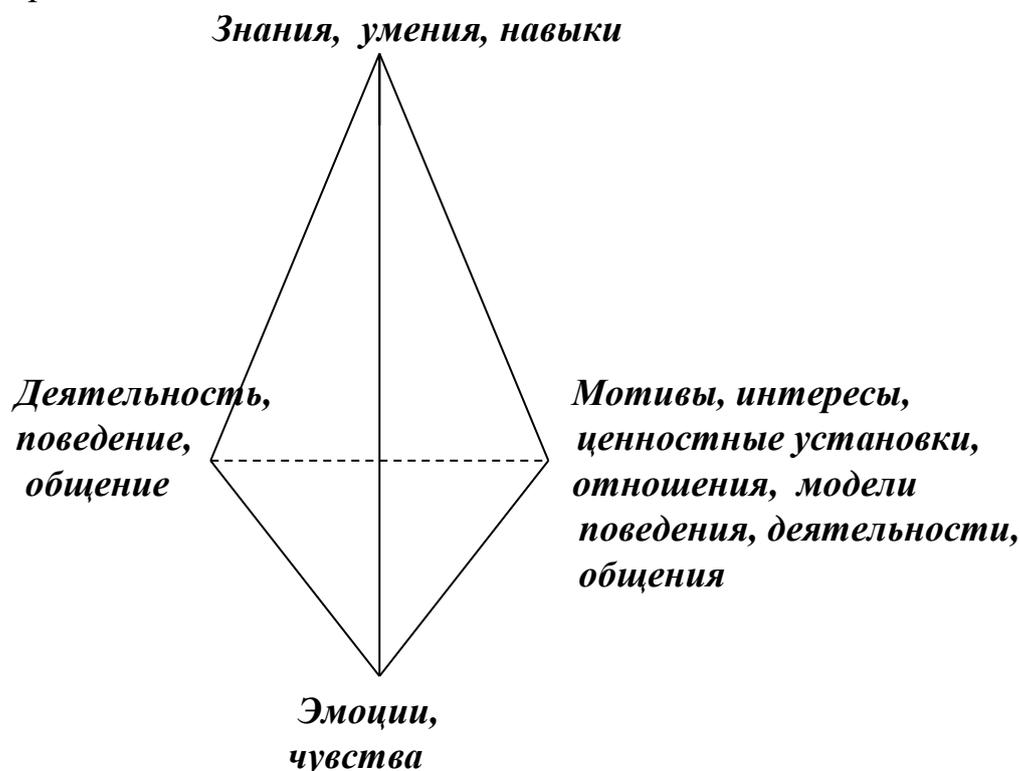


Рис. 28.3.1. Взаимодействие элементов предпринимательской культуры с позиции тетраэдрального подхода

При этом нельзя забывать российскую предпринимательскую традицию, сложившуюся до октябрьского (1917 г.) переворота. Так, в 1912 российскими предпринимателями были разработаны и приняты семь принципов. В свете рассматриваемой темы эти принципы звучат более чем актуально:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. Проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. Единожды солгавший, кто тебе поверит. Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам, не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного, никакая цель не может затмить моральные ценности.

Современное состояние этики бизнеса в России не в последнюю очередь является следствием невнимания к этическим аспектам становления российского предпринимательства, и, прежде всего, со стороны государства, которое призвано создать целостную и стройную систему законов и нормативных актов, регулирующих деятельность предпринимателей и государственных чиновников. По мнению западных ученых и практиков бизнеса, перед Россией стоит задача изменить менталитет людей, соединить этику с бизнесом и сформировать поколение, которое идет на сознательный риск, несет ответственность за принятие решений, а потом пользуется благами своей деятельности вместе со всем цивилизованным миром.

Основная масса предпринимателей не желает ограничивать себя этическими рамками, поскольку само государство пока еще не создает условий, делающих «моральный» бизнес более выгодным, чем «не моральный». Бизнес должен быть моральным не потому, что необходимо во всем следовать моральным нормам. Просто моральный бизнес приносит большую прибыль. На западе давно пришли к выводу, что поступать аморально – нецелесообразно. Предпринимателям, которые работают на перспективу, необходимо думать о том, чтобы и они сами, и их партнеры придерживались моральных норм.

Особое значение приобретает характер отношений с властными структурами и их представителями. Отношения с чиновниками, с представителями власти являются одним из самых острых вопросов современной деловой жизни в России. С одной стороны, властные структуры являются объектом жесткой не прекращающейся критики со стороны предпринимателей. Вместе с тем зависимость от решений властей и их разрешений или запретов, порядка распределения ресурсов и льгот, как правило, высока. Осуществляя контроль от имени государства, чиновники реализуют собственные интересы. В итоге бюрократические барьеры, хроническая нехватка элементарной информации о принятых регулятивных актах порождены не столько чьей-то «неразвитостью», сколько потребностью сохранить реальный бюрократический контроль над деятельностью предприятий в условиях, когда государство переуступило многие права собственности в пользу предпринимателей. Международные исследования последних лет неизменно отмечают высокий уровень коррупции в России. Очевидно, что проблема повышения этичности российского предпринимательства во

многим зависит от осуществления продуманной и последовательной стратегии борьбы с коррупцией. При этом необходимо учитывать, что любая серьезная попытка обуздания коррупции должна начинаться с устранения возможностей и причин, порождающих коррумпированное поведение.

Общий анализ предпринимательской этики и культуры на крупных российских предприятиях позволяет сделать следующие выводы. Предприятия, успешно завершившие хозяйственную трансформацию (имеющие на рассматриваемый период высокие экономические показатели), демонстрируют некоторые общие черты предпринимательской этики и культуры. Везде сотрудники отмечают переориентацию целевой системы своих предприятий: прибыли отдается предпочтение как перед натуральными показателями производственной деятельности (объем, количество, выполнение производственных заданий и плана и т. п.), так и перед социальными (сохранение рабочих мест, сохранение зарплаты). Однако существуют различия в осознании (иногда – в признании) этой цели на разных уровнях организационной иерархии (чем ниже – тем больше проблем), часто общая ориентация на прибыль является слабо операционализированной. Обновление целевой системы произошло в отдельных случаях под давлением конкурентной среды (электроизделия), либо под влиянием новых собственников/управляющих (черная металлургия).

Нацеленности на получение прибыли соответствует формирование рыночной и обновленной продуктовой/сервисной концепции предприятий. Ставка делается на стратегические альянсы (черная металлургия), в том числе привлечение иностранных инвесторов (чистящие средства, металлорежущий инструмент) и партнеров (минеральные удобрения). Предприятия осваивают новые рынки и новые виды продукции. Проявлением новой стратегии является растущая клиентоориентированность персонала.

Человеческий и социальный капитал не рассматривается пока в качестве основы конкурентоспособности и адаптации к изменениям. Так, большинство предприятий пережило массовое сокращение персонала и/или социальной сферы. Сокращение затрат на оплату труда для многих предприятий – реальный резерв снижения издержек. Однако все предприятия демонстрируют положительную динамику в отношениях с персоналом. Работники охвачены многочисленными программами обучения, переобучения и переквалификации. Эти программы часто обеспечены организационной поддержкой в виде специального Учебного центра, формирования «внутреннего» и «внешнего» кадрового резерва, разработки программы профессиональной карьеры для работников и др.

Участие работников в управлении разнится от предприятия к предприятию. Так часть предприятий сохраняют роль и значение традиционных форм представительства интересов работников – профсоюз и коллективный договор. Другие предприятия рассматривают их лишь как дань советской традиции и формальность. Одновременно на отдельных предприятиях развиваются альтернативные механизмы участия работников в управлении предприятием. В основном речь идет о создании коммуникационной

и информационной основы такого участия (локальные печатные источники, Интернет, корпоративные праздники, мероприятия без статусного разделения и т. д.).

На большинстве предприятий, несмотря на прошедшую реструктуризацию, сохраняется многоуровневая иерархия. Нет существенного развития новых форм организации труда и производственных процессов. Основным прогрессивным моментом в этой области можно считать подготовку и сертификацию по стандартам качества ISO, предусматривающую стандартизацию процессов и управление ими.

Ведя речь об неформальных отношениях и институционализированной (институционализация – процесс формирования различных типов социальной деятельности в качестве социальных институтов) предпринимательской этике, следует отметить, что элементы, вернее, фрагменты предпринимательской этики пока достаточно редкое явление. Это скорее дань моде. Таким образом, предпринимательская этика и культура на крупных российских предприятиях удовлетворяют пяти из семи характеристикам классически структурированного типа (отраслевые проблемы, поиск новой предпринимательской концепции, косность бюрократических структур, многоуровневая иерархия, ориентация на материальную и социальную защищенность работников). Отличия между предприятиями обнаруживаются в культуре организационных переговорных процессов, определяемых степенью эффективности традиционных каналов информации, и влиянием формальных структур на решение координационных и распределительных задач (индикатором этого влияния может служить степень соответствия формальной и неформальной структур). Причины принадлежности предприятий к наименее благоприятному, с точки зрения формирования внутриорганизационного доверия, типу предпринимательской этики и культуры сложно однозначно идентифицировать. В данном случае акцент сделан на определяющей роли перехода к постиндустриальному обществу. Действительно, немецкие предприятия, обращающие сегодня столь пристальное внимание на вопросы предпринимательской этики и воплощающие ее в конкретных типах предпринимательской культуры, не сразу пришли к осознанию их важности. Данные другого исследования, проведенного при участии немецких предприятий, говорят о том, что первой реакцией на возникшие технико-экономические и социальные изменения была стратегия сокращения издержек за счет персонала (сокращение численности и заработной платы). Понимание роли человеческого и социального капитала явилось следствием постепенного перехода национальной экономики Германии (и ряда стран Европы) к постиндустриальному этапу социально – экономического развития.

Очевидно, что российской экономике в целом и отдельным предприятиям, в частности, необходимо преодолеть разрыв с развитыми индустриальными (постиндустриальными) странами за счет ускоренной модернизации, обновления капитала, внедрения современных инженерных и управленческих техник и технологий. Определенную роль в этом процессе играют амбиции персонала предприятий. Несмотря на превалирование среди

крупных российских предприятий традиционного типа предпринимательской этики и культуры, либо по этой причине важно проанализировать этапы формирования этики и культуры на успешных с точки зрения формирования доверия предприятиях. Детализированное рассмотрение формирования предпринимательской этики и культуры на предприятиях способно стать основой для выработки рекомендаций по целенаправленному созданию предпринимательской этики, в том числе и на российских предприятиях.

Опыт предприятий показывает, что «социальная философия» не просто определяет специфику внутриорганизационных связей, но и оказывает влияние на внешнюю среду, привлекая клиентов полезностью от сотрудничества с «этичным» предприятием. Это позволяет предприятию занять относительно благоприятную конкурентную позицию.

Активное формирование предпринимательской этики и культуры происходило в период, когда непосредственные хозяйственные результаты не могли быть достоверно идентифицированы. В настоящее время кооперация и партисипативное управление (англ. *participative* предполагающий участие подчиненных в управлении) являются важнейшими факторами рыночных преобразования, а предпринимательская этика и культура отвечают за успех адаптационных процессов. Но это едва ли было возможным без наличия относительно длительной традиции привлечения и соучастия работников. Традиция соучастия работников в управлении не просто формирует доверие, она позволяет работникам, менеджменту и Совету предприятия приобрести большой опыт и, соответственно, квалификацию в применении конкретных современных управленческих методик и социальных техник.

Введение новых продуктов в производство, ориентация на качество и другие процессы, составляющие основные направления приложения усилий большинства предприятий, а также ориентация на формирование внутриорганизационного сотрудничества, характеризующая предпринимательскую этику и культуру на предприятии и развивающаяся посредством внедрения в производственный процесс таких инструментов, как групповая работа и гибкое производство, позволяют добиваться улучшений качества и повышения производительности труда быстрее, чем на других предприятиях. Совет предприятия является своего рода стабилизатором, играя важную роль во внутрифирменных информационных, коммуникационных и управленческих процессах. Совет предприятия – способ (место) организации переговорного процесса и согласования интересов между работниками и представителями менеджмента. В этом качестве Совет предприятия – мультипликатор таких процессов.

Предпринимательская этика и культура основаны не только и не столько на личном примере отдельных персон, сколько на комплексе договоренностей и правил, определяющих прозрачность, доверие и ответственность. Многолетний опыт в области партисипативного менеджмента позволяет предприятиям занять выгодную конкурентную позицию.

- Предпринимательская философия, иначе нормативная концепция предприятия, нередко превращается в успешную продуктовую и рыночную концепцию.

- Предпринимательская позиция и установки руководства, сотрудников и Совета предприятия образует важнейший резерв гибкости и креативной энергии предприятия.

Между предпринимательской этикой и культурой предприятия с одной стороны, и продуктовой концепцией – с другой, существует тесная взаимосвязь. Участие данной предпринимательской культуры в процессах адаптации к изменениям хозяйственной среды и успех в этом деле во многом зависят от ее трансформации в институционализированную форму, фиксирующую практикуемые правила и способы разрешения конфликтов. Это подтверждается выводами о необходимости наличия институционализированной предпринимательской этики и индивидуальной морали для решения дилемм коллективного действия и формирования необходимого уровня доверия.

Итак, одни предприятия находятся в начале формирования предпринимательской этики и культуры, другие пока далеки даже от осознания роли этих понятий в процессе адаптации предприятий к техническим, экономическим и социальным изменениям. Однако немало примеров предприятий, которые располагают большим практическим опытом в этой области. Уровень внимания, которое предприятия обращают на предпринимательскую этику и культуру, во многом определяется степенью близости хозяйственной ситуации, в которой действует предприятие, характеристикам постиндустриального общества.

Общие черты, обнаруженные в истории формирования предпринимательской этики и культуры предприятий разных культурных типов, позволяют выработать рекомендации для предприятий. Изменения в предпринимательской этике и культуре невозможны без предварительной готовности к ним со стороны членов заинтересованных групп предприятия. Прежде чем начать реорганизацию на предприятии необходимо осознать и поставить проблему. Однако речь не идет об обязательном согласии всех заинтересованных лиц. Достаточно того, чтобы внутриорганизационный климат позволил инициировать и провести конструктивный дискуссионный процесс по основным вопросам, касающимся деятельности предприятия.

Очевидно, что речь идет о наличии индивидуальной морали, содержащей нормы сотрудничества и кооперации. Такая дискуссия (о продукции, рынках, сотрудничестве, формах работы) способна привести к формулировке предпринимательской философии как основы для высокой степени согласованности относительно целей, задач, концепции предприятия среди заинтересованных групп. Эта согласованность в дальнейшем может рассматриваться как исходная точка для развития предпринимательской этики и культуры. Признаки формирующейся предпринимательской этики и культуры, которые отражаются в новых принципах управления и руководства,

должны затем отразиться в конкретных мерах организационного развития и развития персонала: групповой организации работы, кружках качества, участии в принятии решений, партнерском руководстве, участии работников в акционерном капитале и прибыли, новой организации информационных и коммуникационных процессов. Все эти и другие меры (например, экологические программы и программы качества) могут рассматриваться как элементы становления предпринимательской этики и культуры.

28.4. Социальная ответственность бизнеса

Понятие ответственности мы уже анализировали применительно к вопросу об эффективности организационного развития. С точки зрения организационного развития, ответственность связывается, прежде всего, не с этической составляющей, а с выполнением рабочих требований. Здесь же следует рассмотреть социальную ответственность бизнеса. Она носит **многоуровневый характер**:

1. *Базовый уровень* предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

2. *Второй уровень* предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

3. *Третий (высший) уровень* ответственности предполагает благотворительную деятельность.

К *внутренней социальной ответственности* бизнеса можно отнести: безопасность труда; стабильность заработной платы; поддержание социально значимой заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К *внешней социальной ответственности* можно отнести: корпоративную благотворительность; содействие охране окружающей среды; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях; ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Различают три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса.

Традиционный (узко экономический) подход сформулирован лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом. Логика этого подхода такова: поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры, в конечном счете, являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в

том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников. Отсюда следует, что истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии негативного отношения к мошенничеству, нечестной конкуренции и асоциальным формам бизнеса.

Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - сформулирован профессором социологии Питером Друккером. Сущность этого подхода заключается в признании того, что организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами (англ. stakeholders лица, оказание услуг которым является целью организации). В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому руководству организации приходится уравнивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках).

Социально-этичный (утвердительный) подход – сформировался в 1960-е – 1970-е годы под влиянием философско-этических воззрений ряда теоретиков: Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга и др. Их идеи получили воплощение в концепции социально-этичного маркетинга, о которой мы уже вели речь в данной лекции. Согласно этому подходу менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование.

Рекомендуемая литература

1. Абалкин, Л. И. Новый тип экономического мышления. / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1987. – 189 с.
2. Абульханова – Славская, К. А. Стратегия жизни. / К. А. Абульханова – Славская. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.
3. Аверченко, Л.К. Психология управления: Курс лекций. /Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: «Сибирское соглашение»; М.: ИНФРА-М, 1999. – 150 с.
4. Автономов, В. С. Предпринимательская функция в экономической системе. / В. С. Автономов – М.: ИМЭМО, 1990. – 115 с.
5. Аганбегян, А. Г. Переход к рынку: борьба мнений. / А. Г. Аганбегян – М.: Наука, 1993. – 142 с.
6. Агеев, А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. / А. И. Агеев. – М.: Наука, 1991. – 112 с.
7. Агеев, В. С. Содержание, структура и динамика межгрупповых представлений. / В. С. Агеев, А. А. Теньков // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1986. – № 2. – С. 167-176.
8. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. / В. С. Агеев. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
9. Алексеев, Н. А. Личностно-ориентированное обучение: Вопросы теории и практики. / Н. А. Алексеев. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 1997. – 216 с.
10. Алиева, Е. Г. Творческая одаренность и условия ее развития // Психологический анализ учебной деятельности. / Е. Г. Алиева. – М.: ИП РАН, 1991. – С. 7-17.
11. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука. / Г.С. Альтшуллер. – М.: Сов. Радио, 1979.
12. Андреев, В. И. Саморазвитие конкурентоспособной личности менеджера. / В. И. Андреев, Е. А. Ананькин. – Казань, 1996. – 208 с.
13. Анисимов, Н. М. Теоретические и экспериментальные основы технологии обучения студентов изобретательской и инновационной деятельности: Автореф. ... дис. докт. пед. наук. / Н. М. Анисимов – М.: МГПУ, 1998. – 41 с.
14. Аронов, А. А. Золотой век русского меценатства. / А. А. Аронов. – М.: Издательство МГУК, 1995. – 115 с.
15. Артемьева, Т. И. Методологический аспект проблемы способностей. / Т.И.Артемьева. – М.: Наука, 1977. – 184 с.
16. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательства / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, А.П. Платонов, И.В. Рыкова, Ю.А. Качкова, Д.П. Колесников,

- И.Г. Бесчаснова, А.А. Тройченко, А.М. Оводков, А.О. Мкртчян, В.Н. Костенич. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», МУПК, 2001. – 249 с.
17. Арутюнян, В. А. Как стать бизнесменом. / В. А. Арутюнян. – М.: Радио и связь, 1992. – 32 с.
 18. Аскеров, Н. С. Реализация экономических интересов в условиях предпринимательской деятельности: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. / Н. С. Аскеров. - Ростов-на-Дону: РГУ, 1996. – 26 с.
 19. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. / Г. В. Атаманчук. – М.: Омега, 2004.
 20. Афанасьев, В. Н. Диалектика собственности: логика экономической формы. / В. Н. Афанасьев. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. – 244 с.
 21. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. / И.В. Афонин. – М.: Дашков и Ко, 2002.
 22. Бараш, И. П. Кадровое обеспечение предпринимательства управленческим персоналом: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. / И. П. Бараш. – М.: РАГС, 1995. – 19 с.
 23. Басовский, Л. Е. Менеджмент. / Л. Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2006. – 215 с.
 24. Бейстон, Г. Ангелы страшатся. / Бейстон, Г., Бейстон М. К. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 216 с.
 25. Беляков, Б. Н. Экономический порядок и криминальная конкуренция. / Беляков, Б. Н. и др. – Челябинск, 1996. – 272 с.
 26. Бернс, Р. Развитие "Я" - концепции и воспитание. / Р. Бернс. – М.: Прогресс, 1986. – 420 с.
 27. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе. / М. Блауг. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 720 с.
 28. Блинов, А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
 29. Богоявленская, Д. Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества. / Д. Б. Богоявленская. – Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. ун-та, 1983. – 173 с.
 30. Бодди, Д. Основы менеджмента: пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пейтон; под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
 31. Бойделл, Т. Как улучшить управление организаций. Пособие для руководителя. / Т. Бойделл. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с.

32. Болдридж, Л. Полное руководство по хорошим манерам для служащих: пер с англ. / Л. Болдридж. – М.: Персей, Вече, АСТ, 1996. – 320 с.
33. Большаков, А. С. Менеджмент: Учебное пособие. / А. С. Большаков. – СПб.: Питер, 2000.
34. Бородина, В. П. Феномен предпринимательства: подходы, критерии, механизмы: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. / В. П. Бородина. – М.: РАН, 1995. – 18 с.
35. Бородина, О. Ю. Развитие предпринимательства в условиях рыночной экономики: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. / О. Ю. Бородина. – М.: РАН, 1995. – 19 с.
36. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. / Г.в. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 224 с.
37. Бояринцева, А. В. "Я" - концепция как фактор профессионализации потенциального предпринимательства. / А. В. Бояринцева. // Педагогика. – 1995. – № 5. – С. 24–33.
38. Буева, Л. П. Человек: деятельность, общение. / Л. П. Буева. – М.: Мысль, 1978. – 216 с.
39. Бунич, Г. Г. Новые ценности. / Г. Г. Бунич. – М.: Наука, 1989. – 256 с.
40. Бусыгин, А. В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. / А. В. Бусыгин. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 608 с.
41. Бутенко, О. В. Современная концепция совместного предпринимательства в мировой экономике: теория и практика. / О. В. Бутенко, Д. Косай, З. М. Округ. – М.: ФОН, 1995. – 90 с.
42. Бьюкенен, Джеймс Избранные труды. Т. 1.: пер. с англ. / Джеймс Бьюкенен. – М.: Тарус Альфа. – 560 с.
43. Бэттджер, Ф. Удачливый торговец, или как я приумножил свои доходы и счастье, занимаясь продажей / Ф. Бэттджер; пер. с англ. О. Алексеева. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 320 с.
44. Вайнцвайг, П. Десять заповедей творческой личности. / П. Вайнцвайг. – М.: Прогресс, 1990. – 192 с.
45. Васильев, А. Б. Научно-экономическое познание как абстрактная деятельность: Философско-методологический анализ: Дис. ...канд. филос. наук. / А. Б. Васильев. – Магнитогорск: МагГУ, 2000. – 147 с.
46. Василькова, В.В. Порядок и хаос в развитии социальных систем. / В. В. Василькова. – СПб.: Лань, 1999.
47. Введение в информационный бизнес. / Под ред. В. П. Тихомирова, А. В. Хорошилова. – М.: Финансы и статистика, 1996.
48. Вебер, М. Протестантская этика и дух капитализма.: пер с нем. / М. Вебер. // Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – С. 44–344.

49. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 283 с. – (Серия «Высшее образование»).
50. Веснин, В. Р. Основы менеджмента. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Издательство ЭЛИТ», 2004. – 560 с.
51. Визуальная психодиагностика и ее методы: познание людей по их внешнему облику: метод. рек. / Сост. С. И. Городецкий. – Челябинск, 1992.
52. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
53. Вуджек, Т. Тренировка ума. / Т. Вуджек. – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 208 с.
54. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: кн. для руководителя-практика: пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
55. Галишников, Ю.П. Инновационное предпринимательство в условиях современной России. / Ю.П. Галишников. – Челябинск, 2002. – 351 с.
56. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли. / Б. Гейтс. – 2-е изд. испр. – М.: Изд-во ЭКСМО - Пресс, 2001. – 480 с.
57. Герчикова, И. Н. Менеджмент. / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
58. Гефрой, Э. К. 200 рецептов успеха в коммерции (одностраничный метод): пер. с нем. / Э. К. Гефрой. – М.: АО «Интерэксперт», 1997. – 248 с.
59. Гинс, Г. К. Предприниматель. / Г. К. Гинс. – Франкфурт-на-Майне: Посев, 1992. – 223 с.
60. Глущенко, Е. В. Основы предпринимательства: Учеб. пособие. / Е. В. Глущенко, А. И. Капцов, Ю. В. Тихонравов. – М.: Вестник, 1996. – 336 с.
61. Граждан, В. Д. Теория управления: Учебное пособие. / В. Д. Граждан. – М.: Гардарики, 2004.
62. Грейз, Г.М. Основы коммерческой деятельности: Учебное пособие / Г.М. Грейз, В.М. Катачков, В.Б. Орлов, В.Е. Орлова; под ред. В.Б. Орлова и Г.М. Грейза. – Челябинск: Изд-во РЕКПОЛ, 2005. – 240 с.
63. Грибов, В. Н. Школа старшеклассников: опыт педагогического исследования. / В. Н. Грибов, А. А. Радужный. – Урай, 2000. – 140 с.
64. Грейсон (мл.), Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. Грейсон (мл.), К. О Делл. – М.: Экономика, 2001.
65. Грядовой, Д. И. Логика в предпринимательской деятельности и деловом общении. / Д. И. Грядовой. – М.: Щит-М., 1998. – 240 с.
66. Дафт, Р. Менеджмент. / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002.

67. Дашков, Л. П. Как преуспеть в бизнесе. / Л. П. Дашков; авт. – сост. Е. Б. Тютюкина. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993. – 136 с.
68. Деринг, П. Хотите стать коммерсантом?: практикум делового человека: пер. с нем. – М.: СП "Интерэксперт": Экономика, 1994. – 271 с.
69. Джемс, У. Психология / У. Джеймс; под ред. Л. А. Петровского. – М.: Педагогика, 1991. – 367 с.
70. Дичев, Т. Г. Адаптация и здоровье, выживание и экология человека. / Т. Г. Дичев. – М.: Витязь, 1994. – 324 с.
71. Добриянов, В. С. Методологические проблемы теоретического и исторического познания. / В. С. Добриянов. – М.: Мысль, 1986. – 318 с.
72. Драккер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI в. / Питер Ф. Драккер. – СПб.: Вильямс, 2000.
73. Драккер, Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / Питер Ф. Драккер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
74. Дуранов, М. Е. Личность обучающегося и ее развитие: Учебное пособие. / М.Е. Дуранов, В. Б. Орлов. – Челябинск: ЧГПУ, 1997. – 158 с.
75. Дьюи, Д. Школа и общество. / Д. Дьюи. – М.: Работник просвещения, 1923. – 47 с.
76. Жиденко, И. С., Кибешев А.Н. Компьютерное моделирование экономики и менеджмента: Учебно - метод. пособие к игре МЭКОМ. / И. С. Жиденко, А. Н. Кибешев. – Челябинск: Изд-во ООО «Печатник», 1997. – 90 с.
77. Жизнин, С. В. Как стать бизнесменом. / С. В. Жизнин, В. И. Крупнов. – Минск: Дело, 1990. – 64 с.
78. Захаренко, Е. Н. Новый словарь иностранных слов: 25000 слов и словосочетаний. / Е. Н. Захаренко, Л. Н. Комарова, И. В. Нечаева. – М.: Азбуковник, 2003. – 784 с.
79. Иванов, Ю. И. Рынок, предпринимательство, кадры: Учебное пособие. / Ю. И. Иванов, Ф. М. Русинов. – М.: РАУ, 1992. – 82 с.
80. История менеджмента: Учеб. пособие. / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
81. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – М.: Новое знание, 2002. – 333с.
82. Как стать предприимчивым и богатым: Из американских рецептов / Сост. и предисл. Ю. В. Емельянова; пер. с англ. Н. М. Емельяновой. – М.: Мол. гвардия, 1991.– 395 с.
83. Каморджапова, Н. А. Современные технологии подготовки экономических кадров в высшей школе: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. / Н. А. Каморджапова. – СПб.: СПб. гос. инженер. - эконом. акад., 1998. – 37 с.

84. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей: пер. с англ. / Д. Карнеги. – Л.: Лениздат, 1992. – 607 с.
85. Кессон, Г. Н. Искусство делать и сохранять деньги. Двенадцать условий успеха. Аксиомы бизнеса. / Г. Н. Кессон. – Минск: Парадокс, 1995. – 425 с.
86. Китов, А. И. Экономическая психология. / А. И. Китов. – М., 1987. – 301 с.
87. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера; пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
88. Клещевский, Ю. Н. Управление подготовкой в высшей школе специалистов для предпринимательской деятельности. / Ю. Н. Клещевский. – М., 1999. – 322 с.
89. Коммерческо-посредническая деятельность на товарном рынке: Учебник. / Под ред. проф. А.В. Зырянова. – Екатеринбург, 2001. – 517 с.
90. Корнаи, Я. Путь к свободной экономике: пер. с англ. / Я. Корнаи. – М.: Экономика, 1990. – 147 с.
91. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с.
92. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – 4-е изд. / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикта, 2004. – 560 с.
93. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме. / Ю. Д. Красовский. – М.: Инфра-М, 1997. – 358 с.
94. Крегер, О. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: пер. с англ. / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон. – М.: Персей: Вече, АСТ, 1995. – 560 с.
95. Крупнов, А. И. Об изучении и формировании базовых свойств личности. / А. И. Крупнов. // Студент на пороге XXI века. – М., 1990. – С. 31-38.
96. Крысько, В.Г. Словарь-справочник по социальной психологии. / В.Г. Крысько. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
97. Кунц, Гарольд Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. / Гарольд Кунц, Сирил О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
98. Лоренц, К. З. Агрессия: Так называемое «Зло» / К. З. Лоренц; пер. с нем. Г. Ф. Швейника. – М.: Прогресс, 1994. – 271 с.
99. Любушин, Н.П. Анализ финансово-коммерческой деятельности предприятия: Учеб. пособ. для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; под ред. проф. Н.П.Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 471 с.
100. Майданов, А. С. Интеллект решает нестандартные проблемы / А. С. Майданов; Ин-т РАН. – М., 1998. – 332 с.

101. Макконелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т. 1.: пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – М.: Республика, 1993. – 399 с.
102. Макконелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т. 2.: пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – М.: Республика, 1993. – 400 с.
103. Максимовский, М. В. Этикет делового человека. / М. В. Максимовский. – М.: Дидакт, 1994. – 112 с.
104. Малахов, С. В. Основы экономической психологии: Учеб. пособие / С. В. Малахов; Ин-т эконом. политики. – М., 1992. – 63 с.
105. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент. / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2003.
106. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. К. Кановалова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 366.
107. Кустов, Л. М. Проблема системогенеза исследовательской деятельности инженера-педагога: Монография. / Л. М. Кустов. – Челябинск: ЧИРПО, 1998. – 276 с.
108. Маслоу, А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу; под общей ред. Г. А. Балла и др. – М.: Смысл, 1999. – 423 с.
109. Маслоу, А. Самоактуализация. / А. Маслоу. // Психология личности: тексты. – М.: МГУ, 1982. – С. 36-48.
110. Менеджмент: Учеб. для вузов. / Под ред. проф. М. М. Максимова, проф. М. А. Комарова. – 2-е изд. пераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2005. – 359 с.
111. Менеджмент: Учеб. пособие в схемах, таблицах и рисунках. / Авт. – сост. О. В. Шеметов. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 176 с. – (Серия «Высшее образование»).
112. Менеджмент: Учебник. / Под. ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 504 с.
113. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993 – 702 с.
114. Минаева, Н. В. Экономика и предпринимательство: Лекции, деловые игры и упражнения. / Н. В. Минаева. – М.: Гуман. изд. центр ВЛАДОС, МП «Паллада», 1994. – 251 с.
115. Молл, Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. / Е. Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
116. Монестье, А. Легендарные миллиардеры: пер. с фр. / А. Монестье. – СПб.: Гуманитарное агентство «Академический проект», 1996. – 352 с.
117. Набоков В. И. Менеджмент: словарь-справочник. / В. И. Набоков. – Екатеринбург: Губернский издательский дом «Ведомости», 2001. – 227 с.

118. Назаретян, А. П. Модели самоорганизации в науках о человеке и обществе. / А. П. Назаретян. – режим доступа: http://sky.kuban.ru/socio_etno/iphrRAS/~mifs/work.htm
119. Невзлин, Л. Б. «Паблик рилейшинз» – Кому это нужно? Основы учебного курса / Л. Б. Невзлин; предисл. Л. Ф. Стримгловского. – М.: Экономика, 1992. – 222 с.
120. Ньюренберг, Д. И. Учись читать человека, как книгу/ Д. И. Ньюренберг, Г. Х. Калеро. // ЭКО. – 1988.
121. Олейников, В. С. Методологический анализ социально-психологической адаптации личности: Дис. ...канд. философ. наук. / В. С. Олейников. – Л.: ЛГУ, 1977.
122. Омельченко, Е. В. Формирование условий предпринимательской деятельности: Автореф. дис. ...канд. экон. наук. / Е. М. Омельченко. – М., 1996. – 19 с.
123. Орлов, В. Б. Воспитание предприимчивости у учащейся молодежи: Монография. / В. Б. Орлов. – Тюмень – Челябинск: Издательство ЮурГУ, 2001. – 342 с.
124. Орлов, В. Б. Предприниматель, предпринимательство, предприимчивость, творческая активность / В. Б. Орлов, В. Е. Орлова. // Конкурентоспособность и надежность предприятий на рынке товаров и услуг. – М.: Изд-во МГУК, 1997. – С. 32-35.
125. Основы менеджмента: Учеб. для вузов. / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2003. – 376 с.: ил.
126. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес. / Под ред. Ю. М. Осипова. – М.: 1992. – 432 с.
127. Основы предпринимательской деятельности. (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент). / Под ред. В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 496 с.
128. Основы теории управления: Учебное пособие. / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.
129. Панасенко, Г. В. Личность менеджера как объект философского исследования: Автореф. дис. ...докт. филос. наук. / Г. В. Панасенко. – М.: МГУ, 1999. – 46 с.
130. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник для высш. и средн. спец. учеб. заведений. / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 1996. – 328 с.
131. Переверзев, М. П. Менеджмент. / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2005. – 286 с.
132. Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса./ Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М.: Дело, 2001.

133. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1996. – 424 с.
134. Пономарев, Я. А. Психология творчества: общая, дифференциальная, прикладная. / Я. А. Пономарев и др. – М.: Наука, 1990. – 222 с.
135. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. / Г. Г. Почепцов. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер». – 2003. – 624с.
136. Пригожин И. Философия нестабильности. / И. Пригожин. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/PRIG.htm>
137. Райзберг, Б. А. Основы экономики и предпринимательства. / Б. А. Райзберг. – М.: Просвещение, 1995. – 206 с.
138. Роджерс, Н. Творчество как усиление себя. / Н. Роджерс. // Вопросы психологии. – 1990. – № 1. – С. 164-168.
139. Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент: Терминологический словарь. / Д. Роджерс. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
140. Рокфеллер, Дж. Д. Искусство разбогатеть. / Дж. Д. Рокфеллер. – М.: Алфавит, 1992. – 96 с.
141. Румянцева, М. А. Этика предпринимательства и национальные традиции в экономике России: Учеб. пособие по курсу «Социология бизнеса». / М. А. Румянцева. – СПб.: СПб. ГУП, 1995. – 44 с.
142. Русинов, Ф. М. Возрождение предпринимательства в России. / Ф. М. Русинов, А. А. Апишев. – Майкоп: Изд-во ИПКПО, 1992. – 267 с.
143. Руттингер, Р. Культура предпринимательства: пер. с нем. / Р. Руттингер. – М.: Эком, 1992. – 240 с.
144. Самоукин, А. Н. Как сделать карьеру в бизнесе и не только в нем.: Практическое руководство для желающих сделать карьеру и разбогатеть. / А.Н.Самоукин, А. В. Самоукина. – М.: Феникс, 1992. – 104 с.
145. Самоукин, А. Н. Теория и практика бизнеса: Учебно-практическое пособие. / А. Н. Самоукин, А. Л. Шишов. – М.: Русская деловая литература, 1997. – 320с.
146. Самуэльсон, П. Экономика. / П. Самуэльсон.: В 2 т. – М.: НПО «Алгон», Машиностроение, 1997. – Т. 1. – 335 с. Т. 2. – 416 с.
147. Серван -Шрейбер, Ж. Л. Ремесло предпринимателя. / Ж. Л. Серван-Шрейбер. – М.: Международные отношения, 1994. – 243 с.
148. Скотт, Д. Г. Сила ума: описание пути успехов в бизнесе: пер. с англ. / Д. Г. Скотт. – Киев: Изд. о-во «Век», 1991. – 226 с.
149. Смолл, М. Как делать деньги: пер. с англ. / М. Смолл. – М.: АО «Вече», 1995. – 478с.

150. Сорос, Д. Сорос о Соросе: Опережая перемены: пер. с англ. / Д. Сорос. – М.: ИНФРА-М., 1996. – 336 с.
151. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов. / Под общ. ред. В.Н. Лавриненко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995. – 160 с.
152. Татеиси, Кадзума Вечный дух предпринимательства: практическая философия бизнесмена. / Кадзума Татеиси. – М., 1990. – 222 с.
153. Твис Б. Управление научно-техническими нововведениями. / Б. Твис. – М.: Экономика, 1989. – 272 с.
154. Теневая экономика. /А. П. Бунич, А. И. Гуров, Т. И. Корягина, А. А. Крылов, О. В. Осипенко, К. А. Улыбин; Сост. Б. А. Дружинин. – М.: Экономика, 1991. – 160 с.
155. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003.
156. Тесакова, Н. Нужно ли работать над имиджем? / Н. Тесакова. // Лаборатория рекламы. – 2001. – № 5-6. – С.16.
157. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: пер с англ. /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
158. Травнин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. – практ. пособие. – 5-е изд. / В. В. Травнин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
159. Управление организацией: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
160. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: Инфра-М, 2003.
161. Уткин, Э. А. Курс менеджмент: Учебник для вузов. / Э. А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.
162. Файоль, А. Общее промышленное управление. / А. Файоль. – М.: Учпедгиз, 1929. – 369 с.
163. Фи, К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как использовать: пер. с англ. /Кеннет Фи. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 304 с.
164. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.
165. Филько, Ю. С. Управление инновационными процессами на предприятии в условиях высокой неопределенности и динамики рынков (теоретико-методологические аспекты). / Ю. С. Филько. – М., 1999. – 399 с.
166. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1994. – 158 с.

167. Форд, Г. Мои достижения, моя жизнь: пер. с англ. / Г. Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 205 с.
168. Фрейд, З. Введение в психоанализ: лекции. / З. Фрейд. – М.: Наука, 1989. – 445 с.
169. Фрейд, З. Почему война? / З. Фрейд. // Человек. – 1990. – № 4. – С. 105-112.
170. Фромм, Э. Бегство от свободы. / Э. Фромм. – М.: Прогресс, 1990. – 269 с.
171. Фромм, Э. Иметь или быть?: пер. с англ. / Э. Фромм. – М.: Прогресс, 1986. – 238 с.
172. Фромм, Э. Человек для себя: исследование психологических проблем этики / Э. Фромм; пер. с англ. Санга. – Минск: Коллегиум, 1992. – 253 с.
173. Хайек, Ф. Дорога к рабству: пер. с нем. / Ф. Хайек. – М.: Экономика МП «Эконов», 1992. – 175 с.
174. Хайек, Ф. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма: пер. с англ. / Ф. Хайек. – М.: Новости, 1992. – 302 с.
175. Хейне, П. Экономический образ мышления: пер. с англ. / П. Хейне. – Изд. 2-е, стереотип. – М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва Catallaxy, 1993. – 704 с.
176. Хизрич, Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха: пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс. – М.: Прогресс: Прогресс-Универс, 1992. – 157 с.
177. Хилл, Н. Думай и богатей. / Н. Хилл. – М.: Экономика МП «Эконов», 1994. – 215 с.
178. Хищенко, В. Е. Эволюционный менеджмент. / В. Е. Хищенко. – Режим доступа: www.odn.ru/theory/manag/hice_jan01.shtml.
179. Хопкинс, Т. Искусство торговать / Т. Хопкинс. – СПб.: Изд-во «Литера»: изд-во «ВИАН», 1997. – 256 с.
180. Хорькова, Е. П. История предпринимательства и меценатства в России. / Е. П. Хорькова. – М.: ПРИОР, 1998. – 496 с.
181. Цигичко, В. Н. Руководителю – о принятии решений. / В. Н. Цигичко. – М.: ИНФРА, 1996. – 272 с.
182. Черкашов, Е. М. Становление российского предпринимательства (социологический аспект): Дис. ... канд. социол. наук. / Е. М. Черкашов. – Тюмень: ТГУ, 1996. – 218 с.
183. Черников, Г. П. Предприниматель – кто он? / Г. П. Черников. – М.: Международные отношения, 1992. – 208 с.
184. Чеховских, И.А. Управление персоналом: Учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб.: «Вектр», 2005. – 192 с.

185. Шадриков, В. Д. Способности, одаренность, талант. / В. Д. Шадриков. // Развитие и диагностика способностей. / Отв. ред. В. Н. Дружинин, В. Д. Шадриков. – М.: Наука, 1991. – С. 3-10.
186. Шаповалов, Г. М. Стратегия предпринимательства в социально ориентированной рыночной экономике: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. / Г.М.Шалаев. – СПб, 1995. – 19 с.
187. Шахмалов, Ф. И. Предпринимательство в России: становление и проблемы развития: Автореф. дис. ...канд. эконом. наук. РАН. / Ф. И. Шахмалов. – М., 1995. – 21 с.
188. Щекин, Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешнему облику. / Г. В. Щекин. – М.: А. П. О., 1992.
189. Штангль, А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. / А. Штангль. – М., 1986.
190. Штофф, В. А. Проблемы методологии научного познания. / В. А. Штофф. – М.: Высшая школа, 1978. – 271 с.
191. Шумилин, А. Т. Проблемы теории творчества. / А. Т. Шумилин. – М.: Высшая школа, 1989. – 265 с.
192. Шумпетер, Й. А. Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ. / Й. А. Шумпетер. – М.: Экономика, 1995. – 539 с.
193. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры: пер. с нем. / Й. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
194. Энциклопедический социологический словарь. / Под ред. Г. В. Осипова. – М.: РАН, Институт социально-политических исследований. – 1995. – 939 с.
195. Юнг, К. Г. Психологические типы: пер. с англ. / К. Юнг. – М.: Унив. кн.: АСТ, 1998. – 715 с.
196. Юсупов, Ф. М. Принципы конструирования невербальных тестов способностей: Автореф. дис. ...канд. психол. наук. / Ф. М. Юсупов. – М.: РАН, Институт психологии. – 1993. – 26 с.
197. Юсупов, Ф. М. Роль неучитываемых факторов в процедуре тестирования. / Ф. М. Юсупов. // Диагностика способностей и личностных черт учащихся в учебной деятельности. – Саратов: Изд-во Саратовского университета, 1989. – С. 37-48.
198. Ягер, Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. / Д. Ягер. – М.: Джек Уайли энд Санз, 1994. – 284 с.
199. Яковлев, В. М. Конструктивное предпринимательство. / В. М. Яковлев. – М.: ИПА «ТриЛ», 1994. – 232 с.
200. Якокка, Ли Карьера менеджера. / Ли Якокка. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.
201. Ямпольская, Д. О. Менеджмент. / Д. О. Ямпольская, М. М. Зонис. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003.

202. Янг, Стенли. Системное управление организацией: пер. с англ. / Стенли Янг. – М.: Советское радио, 1972. – 455 с.
203. Bandura, A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. / A. Bandura. // American Psychologist. – 1982. – V. 37. – № 2. – P. 122-147.
204. Drucker, Peter G. Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles. / Peter G. Drucker. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1995. – 258 p.
205. Guilford, J.P. The nature of human intelligence. / J. P. Guilford. – NY: McCaw Hill, 1967.
206. Hisrich, R. D. Peters Michael P. Entrepreneurship / R. D. Hisrich. // Entrepreneurship American Psychologist. – 1990. – V. 45. – № 2.
207. Honey, P. and Mumford, A. (1992) Manual of Learning Styles, Honey, Maidenhead.
208. James, W. The Principles of Psychology. / W. James. – V.I.N.Y., 1986. – P. 291-292.
209. Kets de Vries M.F.R. The entrepreneurial personality // Journal of Management Studies, 1997.
210. Kolb, D. (1984) Experiential Learning, Prentice-Hall, New York
211. Mednick, S. A. The associative basis of the creative process / S. A. Mednick. // Psychol. Review. – 1969. – No. 2. – P. 220-232.
212. Stacey, B. G. Economic socialization in the pre-adult years. / B. G. Stacey. // British Journal of Social Psychology... – 1982. – V. 21.
213. Torrance, E. P. Gilding creative talent – Englewood Cliffs. / E. P. Torrance. – NY: Prentice-Hall, 1962.
214. Torrance, E. P. Scientific views of creativity and factors affecting its growth. / E. P. Torrance. – Deadfalls: Creativity and Learning. 1995. – P. 663–679.
215. Vernon, P. E. Psychological studies on creativity. / P. E. Vernon. // Journal of Child Psychology and Psychiatry. – 1967. – № 8. – P. 135-165.
216. Wallach, M. A. A new look at the creativity – intelligence distinction. / M. A. Wallach, N. A. Cogan. // Journal of Personality. – 1965. – № 3.

Для заметок

Орлов Вадим Борисович

Менеджмент (Курс лекций): В 2-х ч. Часть II: Учебное пособие. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2009. – 244 с.