

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Машиностроительный факультет

Кафедра «Инженерная экономика»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
«Инженерная экономика»

_____ Т.А.Сахнович
«__» _____ 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан Машиностроительного
факультета

_____ А.И.Сафонов
«__» _____ 2023 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для специальности 1-27 01 01 08 «Экономика и организация
производства (приборостроение)»

Составитель:

Гурко А.И., к.т.н., доцент кафедры «Инженерная экономика»

Рассмотрено и утверждено на заседании совета Машиностроительного
факультета «27» марта 2023 г. протокол № 7

Минск БНТУ 2023

Перечень материалов

Электронный учебно-методический комплекс включает:

- теоретический раздел (конспект лекций);
- практический раздел (практические занятия);
- вспомогательный раздел (программа дисциплины, список вопросов для экзамена, литература).

Пояснительная записка

Электронный учебно-методический комплекс разработан для студентов специальности 1-27 01 01 08 «Экономика и организация производства (приборостроение)». Информационное наполнение ЭУМК соответствует программе дисциплины «Менеджмент».

ЭУМК может использоваться как при проведении занятий по дисциплине «Менеджмент», так и для организации самостоятельной работы студентов. Внедрение ЭУМК будет способствовать более эффективному овладению теоретическими и практическими основами управления промышленными предприятиями.

Информация в ЭУМК хорошо структурирована. Теоретический раздел включает основные темы курса. Практический раздел содержит необходимый базовый методический материал (вопросы для обсуждения по основным темам менеджмента, краткие теоретические сведения, типовые задачи менеджмента с решениями, контрольные вопросы). В ЭУМК приводится также список литературы и актуальная программа дисциплины.

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы «Менеджмент», утв. 05.02.2018 № ТД-Е.800/тип. и учебного плана специальности 1-27 01 01 08 «Экономика и организация производства (приборостроение)».

ЭУМК разработан в виде pdf - файла и не требует установки специального программного обеспечения.

СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1. ПРЕДМЕТ МЕНЕДЖМЕНТА	9
1.1. Экономический объект и его свойства	9
1.2. Управление экономическим объектом	13
1.3. Менеджмент как наука	14
Лекция 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	15
2.1. Научные законы менеджмента	15
2.2. Закономерности менеджмента	18
2.3. Принципы менеджмента	20
2.4. Принципы исследования в менеджменте	24
2.5. Гипотезы и аксиомы менеджмента	26
2.6. Концепции менеджмента	27
Лекция 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	29
3.1. Причинность и методология менеджмента	29
3.2. Подходы к изучению проблем менеджмента	32
3.3. Методы исследования в менеджменте	36
3.4. Моделирование в менеджменте	39
Лекция 4. СИСТЕМНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЪЕКТА	42
4.1. Элемент экономического объекта	44
4.2. Связь элементов экономического объекта	44
4.3. Структура экономического объекта	45
4.4. Понятие внешней среды	45
4.5. Процесс функционирования экономического объекта	46

4.6. Деятельность	48
4.7. Менеджмент как деятельность.....	49
4.8. Прямые и обратные связи	52
Лекция 5. ЦИКЛИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА	53
5.1. Цикл А.Файоля	53
5.2. Цикл СПРУКАР	55
Лекция 6. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ПРОБЛЕМ	58
6.1. Классификация проблем	58
6.2. Проблема как система	62
6.3. Формирование целей и условий решения проблем.....	64
6.4. Структура цикла решения проблемы	68
Лекция 7. ПРЕДМЕТЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	75
7.1. Декомпозиция предметов менеджмента	76
7.2. Иерархические классификаторы компонентов менеджмента.....	79
Лекция 8. СТРАТЕГИИ	80
8.1. Понятие стратегии	80
8.2. Интересы	85
8.3. Видение будущего.....	93
Лекция 9. СТРАТЕГИЯ.....	99
9.1. Стратегический процесс	99
9.2. Стратегические единицы бизнеса	102
9.3. Конкуренция	106
Лекция 10. СТРАТЕГИЯ.....	114
10.1. Компетенции.....	114

10.2. Бизнес-модель	120
10.3. Инновации	128
10.4. Знания	140
10.5. Тренды конкурентной среды	146
Лекция 11. СТРУКТУРА	149
11.1. Факторы, влияющие на структуру экономического объекта ..	149
11.2. Организационная структура	151
11.3. Регулирование структуры	165
Лекция 12. СТРУКТУРА	167
12.1. Финансовая структура.....	167
12.2. Организационное моделирование.....	168
12.3. Реорганизация экономического объекта	170
12.4. Бизнес-инжиниринг	172
Лекция 13. МАРКЕТИНГ	175
13.1. Сущность маркетинга	175
13.2. Концепции маркетинга	182
13.3. Основные категории маркетинга	185
13.4. Виды маркетинга	188
Лекция 14. ЭКОНОМИКА.....	193
14.1. Экономические законы и закономерности менеджмента.....	193
14.2. Контурсы экономического менеджмента	196
14.3. Директ-костинг (direct costing).....	197
14.4. Управление затратами.....	198
Лекция 15. ЭКОНОМИКА.....	204

15.1. Точка безубыточности	204
15.2. Выбор модели экономического менеджмента.....	206
15.3. Операционный анализ.....	207
Лекция 16. ФИНАНСЫ.....	212
16.1. Бюджетирование.....	212
16.2. Финансовая структура экономического объекта.....	218
16.3. Принципы финансового менеджмента	220
16.4. Финансовый анализ	224
Лекция 17. ПРОЦЕССЫ	226
17.1. Понятие бизнес-процесса	226
17.2. Менеджмент проектов по реорганизации процессов.....	230
17.3. Подготовка к моделированию процессов.....	232
Лекция 18. ПРОЦЕССЫ	235
18.1. Цели моделирования процессов.....	235
18.2. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем.....	239
Лекция 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ.....	252
19.1. Основные положения управленческого учета и контроллинга	252
19.2. Стратегический управленческий учет и контроллинг	255
19.3. Маркетинговый учет	256
Лекция 20. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ.....	260
20.1. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование) .	260
20.2. Контроль реализации бюджета, анализ отклонений	262
Лекция 21. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ.....	265

21.1. Функционально-стоимостной анализ	265
21.2. Управление затратами.....	274
Лекция 22. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	282
22.1. Введение в УЧР	282
22.2. Стратегическое УЧР.....	287
22.3. Интеллектуальный капитал: теория и практика	292
Лекция 23. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	297
23.1. Организационное поведение	297
23.2. Работа.....	316
Лекция 24. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	319
24.1. Организация, виды работ и роли.....	319
24.2. Процесс управления человеческими ресурсами.....	325
24.3. Обеспечение экономического объекта человеческими ресурсами	336
24.4. Управление показателями труда	338
Лекция 25. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	344
25.1. Развитие человеческих ресурсов.....	344
25.2. Управление вознаграждением.....	352
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИЧЕСКИЙ	361
ЧАСТЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	361
ТЕМА 1. Предмет менеджмента	361
ТЕМА 2. Методологические основы менеджмента	363
ТЕМА 3. Системные представления экономического объекта.....	376
ТЕМА 4. Циклические модели менеджмента	379

ТЕМА 5. Системный анализ и синтез проблем	380
Часть II. КОМПОНЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	396
ТЕМА 1. Компоненты менеджмента	396
ТЕМА 2. Стратегии	396
ТЕМА 3. Структура	420
ТЕМА 4. Маркетинг	421
ТЕМА 5. Экономика.....	424
ТЕМА 6. Финансы	445
ТЕМА 7. Процессы.....	447
ТЕМА 8. Экономико-математическое моделирование бизнес- процессов.....	458
ТЕМА 9. Управленческий учет	462
ТЕМА 10. Управление человеческими ресурсами (HRM)	467
РАЗДЕЛ III. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ	477
Программа дисциплины.....	477
Список литературы.....	499

Лекция 1. ПРЕДМЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Экономический объект и его свойства

1.2. Управление экономическим объектом

1.3. Менеджмент как наука

Не касаясь исторических аспектов возникновения, становления и развития менеджмента, можно утверждать:

 *Предмет менеджмента – управление экономическими объектами.*

Конечно, это простое определение требует уточнения.
Во-первых, что такое экономический объект?
Во-вторых, каким образом осуществляется его управление?

1.1. Экономический объект и его свойства

К *экономическим объектам* будем относить все многообразие образований, имеющих своей *целью получение дохода* в той или иной форме. К таким образованиям относятся:

- организация с экономическими целями;
- субъект с экономическими целями;
- отрасль, фирма, отдел, цех, бюро, участок;
- персонал, работник;
- производственный процесс, проект, НИР, ОКР, технологическая разработка;
- финансы, маркетинг, экономика организации;
- персонал организации;
- и т.п.

Современная парадигма исследования экономических объектов основывается на системном подходе. Любой экономический объект обладает следующими *системными свойствами* [Мухин, 2003]:
абстрактность -

- создан в результате творческой деятельности человека;
- искусственность* -
- является продуктом созидательной деятельности человека;
- постоянство* -
- в течение заданного времени функционирования сохраняет существенные свойства, определяемые предназначением этого объекта;
- динамизм* -
- имеет множество возможных состояний, которые изменяются как непрерывно, так и в дискретные моменты времени;
- формальная неопределенность* -
- высокий уровень неопределенности в описании;
- открытость* -
- обменивается с окружающей средой энергией и веществом;
- активность* -
- способен противостоять воздействиям внешней среды (стихии, конкурентов и т.д.) и сам может воздействовать на нее;
- управляемость* -
- реализует процесс целеполагания и целеосуществления;
- эргатичность* -
- человек сопряжен с техническими устройствами, причем окончательное решение принимает человек, а средства автоматизации лишь помогают ему в обосновании правильности этого решения;
- сложность* -
- сложная пространственно - распределенная система, в которой подсистемы (ее составные части) относятся к категориям сложных.
- Являясь сложной системой, экономический объект обладает **дополнительными свойствами**:
- допускает разбиение на подсистемы (объекты низшего уровня), изучать каждый из которых можно самостоятельно;
 - функционирует в условиях существенной неопределенности, воздействия внешней среды на него обуславливают случайный характер изменения его показателей;

- осуществляет целенаправленный экономический выбор своего поведения;
- обладает свойствами, которыми не обладает ни один из составляющих его элементов;
- большие размеры объекта;
- сложная иерархическая структура;
- в объекте циркулируют большие информационные, энергетические и материальные потоки.

При исследовании экономического объекта необходимо также учитывать его функциональные, структурные, реализационные, рабочие и эргономические особенности.

К **функциональным особенностям** относятся:

- наличие общей задачи и единой экономической цели функционирования для всего экономического объекта;
- сложность поведения, связанная со случайным характером внешних воздействий и большим количеством обратных связей внутри объекта;
- устойчивость по отношению к внешним и внутренним помехам и наличию самоорганизации и адаптации к различным воздействиям;
- надежность объекта в целом, построенного из не абсолютно надежных компонент;
- способность к развитию, выражающаяся в способности изменять свои функции и структуру.

К **структурным особенностям** экономического объекта:

- большое количество взаимодействующих элементов, составляющих экономический объект - целостное образование;
- возможность выделения групп взаимодействующих элементов, имеющих свое специальное назначение и цель функционирования;
- наличие иерархической структуры связей элементов и иерархии критериев качества функционирования всего объекта;
- высокая степень неоднородности состава элементов;
- большая территориальная рассредоточенность элементов;
- динамичность структуры.

К **реализационным особенностям** объекта относятся:

- значительные затраты на проектирование и создание;
- разнообразие вариантов построения и функционирования экономического объекта;
- использование при проектировании и создании экономического объекта многих научных дисциплин;
- наличие несоответствий проектных решений, определенных в документации, реализованным проектным решениям;
- возможность поэтапного ввода в строй различных элементов.

Рабочие особенности экономического объекта:

- большой объем циркулирующей в объекте информации, эффективная обработка которой вручную практически невозможна;
- осуществление прогноза последствий нештатных (аварийных) ситуаций;
- невозможность достоверно прогнозировать воздействие непрерывно изменяющейся окружающей среды вследствие не полноты информации о возможных изменениях в среде за период жизненного цикла экономического объекта;
- необходимость развитой инфраструктуры, обеспечивающей ремонт и восстановление компонентов;
- многократное частичное изменение структуры и состава объекта в процессе его функционирования, связанного с непрогнозируемыми изменениями внешней среды, уточнением параметров самого объекта и целей его функционирования.

Эргономические особенности экономического объекта:

- основной функцией человека в управляющем элементе экономического объекта является управление;
- способность человека оперировать нечеткими представлениями, воспринимать сложные объекты, процессы или явления как единое целое;
- умение творчески, гибко действовать в сложных непредвиденных ситуациях в условиях недостаточной или не полностью достоверной информации;
- способность переходить от одних технологий управления к другим в зависимости от конкретных управленческих ситуаций;
- непредсказуемость поведения, настроения, работоспособности;

- субъективный характер принимаемых решений, особенно в условиях острого дефицита времени и отсутствия достаточно полной информации, возможность случайных и преднамеренных ошибок при обработке информации или формировании информационных сообщений;
- низкая вычислительная мощность человека, неспособность воспринимать большое число вариантов исходов, прогнозировать результаты принятых решений.

Отмеченные свойства обуславливают необходимость рассматривать экономический объект с системных позиций, когда необходимо учитывать такие важные составляющие как элемент, связи, взаимодействия, целеполагание [Новиков и др., 2009].

Иными словами:

 **Экономический объект** представляет собой множество составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующие присущие данному объекту целостность, качественную определенность и экономическую целенаправленность.

В дальнейшем, при рассмотрении различных вопросов менеджмента мы будем вкладывать в понятие *экономический объект* его смысловое содержание, определяемое целями исследования.

1.2. Управление экономическим объектом

Рассмотрение вопроса управления начнем с того, каким образом функционирует экономический объект, что им движет?

Во-первых *потребность* — это нужда или недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом. Это то, что объективно связывает человека с внешней средой, как некоторое условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.

Во-вторых *цель* как конкретное выражение потребности, сформулированное на основе имеющегося опыта и определяющее конкретное функционирование экономического объекта.

Наконец, мера удовлетворения потребности, т.е. мера достижения конкретной цели – есть *результат* функционирования экономического объекта.

Отсюда возникает причинно-следственная цепочка [Новиков, 2011]: **потребность** → **цель** → **функционирование экономического объекта** → **результат**.

Так как в любом экономическом объекте центральное место занимает человек, то и функционирование экономического объекта определяется *деятельностью* входящих в него людей. Возникает потребность получения результатов, соответствующих поставленным целям.

Выделим в экономическом объекте две подсистемы: основную подсистему, которая нуждается в управлении (объект управления), и управляющую подсистему (субъект управления), которая воздействует на основную для получения целевого результата.

Таким образом:

 **Управление экономическим объектом** – это деятельность субъекта управления (менеджмента) по организации деятельности объекта управления (экономического объекта).

Осуществление управленческой деятельности является *функцией* менеджмента, процесс управления соответствует *процессу* менеджмента, управляющие воздействия являются *результатом* менеджмента. В многоуровневом экономическом объекте деятельность топ-менеджера представляет собой деятельность по организации деятельности его подчиненных, которая заключается в организации деятельности их подчиненных и т.д.

1.3. Менеджмент как наука

Результат деятельности менеджера в каждом конкретном случае заключается в выработке некоторого управляющего решения. Это решение должно быть «хорошим», т.е. оптимальным в некотором смысле. Менеджер должен проанализировать множество допустимых решений и их последствия и выбрать из них наилучшее. Это можно сделать, имея прогноз реакции экономического объекта на то или иное управленческое решение.

 Процедуру принятия управленческого решения менеджером назовем **механизмом управления**.

Такой механизм полностью определяет управленческие решения, принимаемые менеджером.

Искусство менеджмента состоит в том, чтобы выбрать такой механизм управления, при котором подчиненные выбирают требуемые менеджеру действия. Это можно сделать, решив задачу анализа: имея модель поведения объекта управления, найти действия, которые он будет выбирать при том или ином механизме управления. Имея решение задачи анализа, нужно решить задачу синтеза: найти механизм управления, приводящий к нужным действиям объекта управления [Новиков, 2011].

 **Менеджмент** – это наука об общих принципах, формах и методах анализа, синтеза, реализации и функционирования механизмов управления экономическими объектами.

Лекция 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Научные законы менеджмента

2.2. Закономерности менеджмента

2.3. Принципы исследования в менеджменте

2.4. Гипотезы и аксиомы менеджмента

2.1. Научные законы менеджмента

 **Научный закон** – это отражение наиболее существенных, повторяющихся, объективных внутренних связей и отношений в природе, обществе, мышлении.

Знание этих законов и их применение в практике менеджмента имеет важное значение. Связь может быть необходимой и случайной. Закон – это *необходимая* связь.

Научные законы разделяются на:

- всеобщие (универсальные);
- общие; частные (специальные).

 **Всеобщие законы** - это законы диалектики, науки о развитии общества и человеческого мышления.

Основные из них:

- закон отрицания отрицания;
- закон перехода количественных изменений в качественные изменения;

- закон единства и борьбы противоположностей;
- закон взаимной связи и взаимообусловленности.

📖 **Общие законы** отражают фундаментальную закономерность, которой подчинены явления и процессы сопряженных областей знаний, например, экономики и управления, управления и кибернетики, управления и теории систем.

📖 **Экономические законы** выражают устойчивые, существенные причинно-следственные, повторяющиеся взаимосвязи между экономическими явлениями и процессами.

Они выражают проявление устойчивых отношений между людьми, складывающихся в процессе производства, распределения, обмена и потребления. Эти отношения носят объективный характер и проявляются как интересы. Игнорирование или недостаточная оценка их в менеджменте наносит огромный ущерб [Ивашковский, 2008].

📖 **Законы экономики**, определяют основные факторы воздействия внешней среды на экономический объект [Фрейдина, 2007].

Закон спроса товара на рынке.

Выражает обратную зависимость между ценой P и покупаемым количеством товаров Q .

Закон предложения товара на рынке.

Показывает прямую зависимость между ценой P и количеством товаров Q , предлагаемых к продаже.

Закон равновесной цены.

Если свести на графике, кривые рыночного спроса D и рыночного предложения S , то точка пересечения E показывает равновесную рыночную цену P_E и равновесное ей соответствующее количество товара Q_E .

Немаловажную роль в менеджменте играют и другие законы экономики:

- закон возрастающих вмененных издержек.
- закон эффективности производства;
- закон пропорциональности;
- закон накопления;
- законы экономического роста и др.

Законы управления в большинстве своем определены законами фундаментальных наук: биологии, общей теории систем, кибернетики, теории автоматического регулирования.

Закон необходимого разнообразия и быстройдействия.

Экономический объект должен обладать достаточными и разнообразными внутренними средствами, чтобы быть готовым отреагировать на постоянные изменения в его внутренней и внешней среде и благодаря этому работать и развиваться.

Закон синергии –

общий закон организации (от греческого «*synergeia*» - сотрудничество, совместное действие). Синергетический эффект обусловлен появлением нового качества целого за счет интеграции его частей.

Ситуация, когда целое меньше суммы своих частей, возможна для дезорганизованного объекта.

Закон онтогенеза.

Чисто биологический закон проявляется в контексте жизненного цикла экономического объекта (товара, проекта и, наконец, организации), которые проходят в своем развитии следующие фазы жизненного цикла:

- становление;
- расцвет;
- угасание.

Закон оптимальности.

Любой экономический объект с наибольшей эффективностью функционирует в некоторых пространственно-временных пределах (или: никакой экономический объект не может сужаться и расширяться до бесконечности). Размер любого экономического объекта должен соответствовать его целям и функциям. Любой сверхкрупный объект распадается на функциональные части (элементы). Число функциональных элементов экономического объекта и связей между ними должно быть оптимальным.

Закон максимизации ресурсов.

В соперничестве с другими экономическими объектами выживает (сохраняется) тот из них, который наилучшим образом способствует поступлению ресурсов и использует максимальное их количество оптимальным образом.

Закон внутреннего динамического равновесия.

Вещество, энергия, информация, динамические свойства экономического объекта и его структура взаимосвязаны настолько, что любое изменение одного из этих компонентов вызывает сопутствующие функционально-структурные количественные и качественные перемены в состоянии остальных компонентов.

Закон самосохранения.

Любой экономический объект стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

2.2. Закономерности менеджмента

📖 Под **закономерностью** понимают объективно существующую устойчивую связь, существенную зависимость между явлениями действительности, отвечающую законам.

В основе установления закономерностей лежат факты, количественные и качественные зависимости между ними.

Зависимость есть отношение одного явления к другому как следствия к причине. Зависимость, закономерность и закон находятся в иерархическом подчинении.

В менеджменте особое место занимают *фундаментальные закономерности*, определяющие экономически целесообразный объем производства. Они активно используются для оптимизации и прогнозирования хозяйственной деятельности.

К ним относят:

Эффект масштаба производства.

Существует характерная, устойчивая зависимость между средними издержками на единицу продукции (I) и объемом ее производства (Q). Зависимость $I = f(Q)$ имеет U-образную форму. Знание закономерности, позволит менеджеру выбрать оптимальный размер ресурсов для выпуска экономически целесообразного объема продукции и благодаря этому повысить эффективность и конкурентоспособность производства.

Закономерность опыта.

Средняя цена (p) при удвоении накопленного объема выпущенной продукции (Q) уменьшается на некоторый фиксированный процент. Установлен *BCG* в 70-е годы.

Производственная функция.

Фундаментальная закономерность, согласно которой выпуск продукции (Q) зависит от пары исходных агрегированных ресурсов: капитала (K) и труда (L), т.е.

$$Q = F(K, L). \quad (2.1.1.)$$

Функцию (2.1.1.) трактуют так: максимальный выпуск продукции достигается определенной комбинацией K единиц капитала и L единиц

труда. Производственная функция может быть описана линейной зависимостью вида

$$Q = F(K, L) = aK + bL, \quad (2.1.2.)$$

и нелинейной, например, функцией Кобба–Дугласа:

$$Q = F(K, L) = K^a L^b, \quad (2.1.3.)$$

где a, b – коэффициенты, определяющие вес каждого фактора, $a > 0$, $b > 0$.

Основной инструмент, позволяющий менеджеру разобраться в том, каким образом использовать различные наборы ресурсов для производства заданного объема продукции – *изокванты*, для сохранения постоянными затраты на производство продукции – *изокосты*.

Изокванта – это зависимость, описывающая комбинацию пары ресурсов K и L при некотором постоянном объеме производства продукции.

Изокоста – это зависимость, описывающая комбинацию пары ресурсов K и L при постоянных затратах на производство продукции.

Функции процессов насыщения.

Позволяют составить представление о предстоящей смене одного вида продукта другим, одного этапа экономического и технического развития системы другим, которое необходимо для последующего прогноза будущих показателей системы, выбора масштаба и скорости распространения инноваций. Рассматриваемые функции имеют вид: логистическая функция:

$$y_t = \frac{m}{1 + be^{-at}}$$

экспоненциальная функция:

$$y_t = m(1 - e^{-at})$$

где,

y – главный параметр развития;

m – предельное значение насыщения, $m \leq I$;

α – показатель, характеризующий скорость распространения инноваций, $\alpha < I$;

b – весовой коэффициент, определяющий разницу в экономической эффективности нововведений;

t – аргумент, определяющий время распространения инноваций.

2.3. Принципы менеджмента

Приведем классификацию принципов менеджмента, данную Новиковым Д.А. [Новиков, 2016].

Принцип иерархии

Менеджмент имеет, как правило, иерархическую структуру. Он должен соответствовать функциональной структуре экономического объекта и не должен противоречить иерархии смежных (по горизонтали и вертикали) систем управления. Задачи и ресурсы, обеспечивающие деятельность экономического объекта, должны быть декомпозированы в соответствии с его структурой.

Принцип унификации

Менеджмент, экономический объект и их декомпозиция всех уровней должны описываться и рассматриваться в рамках единых принципов (как с точки зрения параметров их моделей, так и с точки зрения критериев эффективности функционирования), с учетом специфики каждой конкретной системы. Большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору так называемых типовых, в которых оптимальны соответствующие типовые решения.

С другой стороны, этот принцип неизбежно порождает специализацию (ограничение разнообразия) как менеджмента, так и экономического объекта.

Принцип целенаправленности

Любое воздействие менеджмента на экономический объект должно быть целенаправленным.

Принцип открытости

Менеджмент и экономический объект должны быть открытыми для информации, инноваций и т.д.

Принцип эффективности

Менеджмент должен реализовывать наиболее эффективные из допустимых управляющих воздействий (см. также принцип экстремизации).

Принцип ответственности

Менеджмент несет ответственность за принимаемые решения и за эффективность функционирования экономического объекта.

Принцип невмешательства

Вмешательство менеджера любого уровня происходит в том и только в том случае, когда непосредственно подчиненные ему элементы экономического объекта не обеспечивают (в настоящее время и/или с учетом прогноза) реализации комплекса необходимых функций.

Принцип общественно-государственного управления, соучастия

Менеджмент экономического объекта должен быть нацелен на максимальное вовлечение всех заинтересованных субъектов (общество, органы государственной власти, физические и юридические лица) в совершенствование функционирования экономического объекта и его менеджмента.

Принцип развития

Одним из управляющих воздействий является изменение самого менеджмента (которое, будучи индуцированным изнутри, может рассматриваться как саморазвитие). То же касается и развития экономического объекта.

Принцип полноты и прогнозирования

Предлагаемый набор управляющих воздействий должен в заданном диапазоне внешних условий обеспечивать достижение поставленных целей (требование полноты) оптимальным (и/или допустимым) способом с учетом возможных реакций экономического объекта на те, или иные управляющие воздействия в прогнозируемых внешних условиях.

Принцип регламентации и ресурсного обеспечения менеджмента

Менеджмент должен быть регламентирован (стандартизован) и соответствовать ограничениям, установленным менеджментом более высокого уровня иерархии. Любое управленческое решение должно быть допустимым, в том числе, с точки зрения обеспеченности требуемыми ресурсами.

Принцип обратной связи

Для эффективного менеджмента, как правило, необходима информация о состоянии экономического объекта и условиях его функционирования. Реализация любого управляющего воздействия и ее последствия должны отслеживаться, контролироваться менеджментом.

Принцип адекватности

Менеджмент (его структура, сложность, функции и т.д.) должен быть адекватен структуре (соответственно, сложности, функциям и т.д.) экономического объекта. Задачи, которые стоят перед экономическим объектом, должны быть адекватны его возможностям.

Принцип оперативности

При менеджменте в режиме реального времени требуется, чтобы информация, необходимая для принятия решений, поступала вовремя, сами управленческие решения принимались и реализовывались оперативно в соответствии с изменениями экономического объекта и внешних условий его функционирования. Другими словами, характерное время выработки и реализации управленческих решений не должно превышать характерное время изменений экономического объекта (то есть, менеджмент должен быть адекватен управляемым процессам в смысле скорости их изменений).

Принцип опережающего отражения

Сложная адаптивная система прогнозирует возможные изменения существенных внешних параметров. Следовательно, при выработке управляющих воздействий необходимо предсказывать и упреждать такие изменения. Принцип выражает необходимость прогнозирования состояния экономического объекта и соответствующих действий менеджмента.

Принцип адаптивности

При принятии управленческих решений необходимо учитывать имеющуюся информацию об истории функционирования экономического объекта. Кроме того, однажды принятые решения (и даже принципы их принятия) должны периодически (см. принцип оперативности) пересматриваться в соответствии с изменениями состояния экономического объекта и условий его функционирования.

Принцип рациональной централизации

В любой сложной многоуровневой системе существует рациональный уровень централизации управления, полномочий, ответственности, информированности, ресурсов и т.д. Рациональная централизация, в том числе, подразумевает адекватную декомпозицию и агрегирование целей, задач, функций, ресурсов и т.д.

Выделим качественно новые (присущие многоуровневым системам, по сравнению с двухуровневыми) эффекты, отражающие влияние на эффективность менеджмента следующих факторов:

- *фактор агрегирования*, заключающийся в агрегировании (т.е. «свертывании», «сжатии» и т.д.) информации об элементах экономического объекта, окружающей среде и т.д. по мере роста уровня иерархии менеджмента;

- *экономический фактор*, заключающийся в изменении финансовых, материальных и др. ресурсов экономического объекта при изменении состава участников (управляемых субъектов, промежуточных управляющих органов и т.д.), обладающих собственными интересами;
- *фактор неопределенности*, заключающийся в изменении информированности участников экономического объекта о существенных внутренних и внешних параметрах функционирования;
- *организационный фактор*, заключающийся в изменении отношения власти, то есть, возможности одних участников системы устанавливать «правила игры» для других участников;
- *информационный фактор*, заключающийся в изменении информационной нагрузки на участников системы.
- «Фактически всякая сложная система, как возникшая естественно, так и созданная человеком, может считаться организованной, только если она основана на некоей иерархии или переплетении нескольких иерархий. Во всяком случае, до сих пор мы не знаем организованных систем, устроенных иначе».

Принцип демократического управления

Заключается в обеспечении равных условий и возможностей для всех элементов экономического объекта без какой-либо их априорной дискриминации в получении информационных, материальных, финансовых и других ресурсов.

Принцип согласованности

Отражает требование того, что управляющие воздействия в рамках существующих институциональных ограничений должны быть максимально согласованы с интересами и предпочтениями всех заинтересованных элементов экономического объекта.

Принцип этичности, гуманизма

При принятии управленческих решений, учет существующих в обществе, организации и т.д. этических норм имеет приоритет перед другими критериями.

Отметим, что перечисленные принципы менеджмента в большинстве своем универсальны

2.4. Принципы исследования в менеджменте

Принципы исследования в менеджменте основываются на *принципах общей теории систем*. К ним относятся [Фрейдина, 2007] следующие:

- I. *Системность* – это исследование экономического объекта с трех взаимосвязанных позиций:
 - исследуемый объект – это система;
 - окружение экономического объекта – это внешняя среда, которая рассматривается как сложная система;
 - между экономическим объектом и внешней средой действуют двухсторонние связи, наполненные конкретным содержанием.

В основу принципа системности положены принципы:

- взаимозависимости экономического объекта и внешней среды;
 - единство анализа и синтеза.
- II. *Структурирование* - расчленение экономического объекта на элементарные единицы (элементы, объекты) и установление между ними характера отношений, подтверждающих целостность организации.

Подходы к структурированию экономического объекта определяются основанием для группирования однородных и распознавания отличающихся объектов. В качестве основания могут быть использованы:

- вид функциональной деятельности;
 - уровни и циклы менеджмента;
 - виды функций и процессов менеджмента и др.
- III. *Идентификация* (отождествление) – определение тождественности всего экономического объекта или его элемента принятому аналогу или замещение реального объекта формальным объектом, его моделью.

Выбор класса математической модели, критерия соответствия модели и объекта, а также построение модели по реализации его входных и выходных связей.

- IV. *Абстракция* - формирование образа реальности посредством отвлечения и пополнения.

Отвлечение упрощает, а пополнение усложняет образ реальности. В качестве инструмента упрощения или пополнения в модели выступают идентификация и структурирование, которые предшествуют абстракции.

V. *Формализация* – это отображение образа реальности с использованием формальных языков: математики; логики; семиотики.

Результаты формализации: математические; имитационные; семиотические модели изучаемой реальности, различного вида алгоритмы, искусственные научные языки и др.

Принципы кибернетики широко применяются в менеджменте [Бир, 1963; Кузин, 1973]. К ним относятся.

- I. *Черный ящик* – экономический объект, в котором доступны лишь входные и выходные показатели, а внутреннее устройство и процессы, не являются предметом исследований.
- II. *Обратная связь* – поток информации, поступающий, после получения результатов функционирования экономического объекта или его части менеджменту для выработки управляющего воздействия.
- III. *Внешнее дополнение* – включение менеджмента как черного ящика в цепь управления, когда используемый язык формализации недостаточен для описания реальной ситуации в экономическом объекте и этот недостаток устраняется путем процедуры внешнего дополнения.
- IV. *Целенаправленность менеджмента* – менеджмент неотъемлемое свойство любого экономического объекта. Экономический объект обладает своей собственной целью и своим собственным единством.
- V. *Преобразование информации* – экономический объект рассматривается как преобразователь информации с целью ее упорядочения, снижения неопределенности и разнообразия и это позволяет поведение объекта сделать предсказуемым.
- VI. *Эквивинальность* – существование конечного неупорядоченного множества путей перехода экономического объекта из различных начальных состояний в финальное состояние. Основная идея обратной связи состоит в мониторинге выходной информа-

ции и динамическом анализе результатов поведения объекта относительно заданной планом траектории его функционирования. Вводом обратной связи создается замкнутый контур управления.

В целом, изложенные принципы взаимосвязаны, дополняют друг друга и являются фундаментальной основой менеджмента.

2.5. Гипотезы и аксиомы менеджмента

Закономерность и гипотеза укладываются в одну из следующих формулировок.

📖 *Закономерность* – если система обладает таким-то (определенным) внутренним устройством, то она ведет себя таким-то (определенным) образом.

📖 *Гипотеза* – если система ведет себя таким-то (определенным) образом, то она, скорее всего, обладает такими-то (определенным) внутренним устройством.

При проведении научных исследований в менеджменте одним из основных источников информации для выдвижения гипотезы является прогнозирование.

Фундаментальные гипотезы менеджмента представлены как аксиомы - утверждения, не требующие доказательства [Ансофф, 1999].

Аксиома случайности

Единого рецепта оптимального менеджмента экономического объекта не существует.

Аксиома о зависимости от внешней среды

Проблемы, которые перед экономическим объектом ставит внешняя среда, определяют оптимальную модель поведения объекта.

Аксиома о соответствии

Для достижения успеха уровень агрессивности стратегии экономического объекта должен соответствовать уровню турбулентности внешней среды.

Аксиома о стратегии, способности и деятельности

Деятельность экономического объекта оптимальна, когда его стратегическое поведение соответствует уровню турбулентности среды, а деловые способности – стратегическому поведению.

Аксиома о сбалансированности

Для каждого уровня турбулентности среды можно подобрать комбинацию (вектор) элементов, оптимизирующих успех экономического объекта.

2.6. Концепции менеджмента

 *Ключевые концепции менеджмента* составляют концепции, основанные на фундаментальных законах и закономерностях, принципах и гипотезах теории управления организационными системами. Это концепции, основанные на законе отрицания отрицания и закономерностях, описываемых функциями процессов насыщения, концепции жизненного цикла организации, жизненного цикла товара и жизненного цикла технологии.

Для представления их с общей позиции в понятие экономической объект будем также вкладывать понятия организация, технология, товар. Концепция жизненного цикла экономического объекта формулируется следующим образом [Адизес, 2007]:

- a) объект обладает ограниченной продолжительностью жизни или циклом жизни;
- b) выдвигается гипотеза, что траектория жизненного цикла имеет вид функции насыщения или экспоненциальной кривой;
- c) точки изменения траектории кривой жизненного цикла определяют положения основных стадий жизненного цикла объекта: для товара – это выход на рынок, рост, зрелость, насыщение, спад;
- d) стадии жизненного цикла определяют цели менеджмента и траекторию изменения эффективности жизни объекта.

Процессный подход - концепция менеджмента, сформулированная Фейгенбаумом в 60-е годы.

- a) Основные виды деятельности экономического объекта можно представить в виде непрерывных рабочих процессов.
- b) Они начинаются с запросов покупателя и заканчиваются только тогда, когда покупатель удовлетворен поставленной ему продукцией или предоставленной услугой в соответствии со своими требованиями.

- с) Это процессы, где решения принимаются в масштабах всего экономического объекта и затрагивают многие виды взаимодействия между его ключевыми элементами.
- d) Непрерывные рабочие процессы требуют организации горизонтального управления, а не традиционного управления, которое требует взаимодействие групп вертикальных специальностей.

Из этой концепции вытекают *два важных следствия* для менеджмента:

- любая деятельность – это процесс, который может быть представлен кибернетической моделью, в частности, моделью *вход → управляющее воздействие → процесс преобразования → выход → обратная связь → вход*;
- необходимость формирования горизонтального цикла менеджмента процессов в дополнение к вертикальному циклу функций менеджмента.

Горизонтальное завершение цикла менеджмента нашло отражение в **теории управления качеством** и получило наименование «петля качества», или жизненный цикл продукции (МС ISO 9000).

Идея системного управления нашла отражение в концепции, суть которой состоит в следующем [Мильнер, 2000]:

- сначала необходимо исследовать, насколько эффективно достижение конечных целей менеджментом объекта, не интересуясь его внутренним содержанием;
- далее, определив, какие конечные цели экономическим объектом не достигаются, дальнейшие исследования следует сосредоточить только на ответственных функциональных элементах объекта.

Рассмотренные концепции являются ключевыми для выстраивания методологии менеджмента, а их формулирование – примерами четкой научной логики и ясности содержания.

Глубина и сложность научных исследований в менеджменте определяются: доминирующей парадигмой, как объективной основой развития знаний; причинностью исследований, как определяющей направленность приложения исследований к практической области деятельности; методологией, как ориентацией познания от причинно-следственного подхода к кибернетическому, системному и процессному.

Современный менеджмент рассматривается как диффузная система [Налимов, 1974] , особенностью которой является взаимозависимость

свойств, разброс и изменение параметров, а также стохастичность, неравновесие и неопределенность циркулирующей информации. Для успешного менеджмента требуется создание механизмов управления обеспечивающих: самоорганизацию, рефлексивное поведение и движение, синергетическую реализацию самообучающихся элементов, экономических объектов и процессов.

Методология менеджмента позволяет определить последовательность привлечения различных знаний и реализовать основные принципы научного исследования: объективность, воспроизводимость, доказательность и точность полученных результатов.

Лекция 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 3.1. Причинность и методология менеджмента**
- 3.2. Подходы к изучению проблем менеджмента**
- 3.3. Методы исследования в менеджменте**
- 3.4. Моделирование в менеджменте**

3.1. Причинность и методология менеджмента

Каждый экономический объект, рано или поздно, оказывается в ситуации, когда существующий менеджмент не приносит ожидаемого эффекта. В этот период возрастает роль менеджмента как науки, способной обеспечить проведение различной глубины изменений, направленных на совершенствование, развитие и реорганизацию, создание новых типов и классов экономических объектов.

Дадим определение перечисленным фундаментальным изменениям, направленным на качественные преобразования в менеджменте, которым в последнее время уделяется активное внимание [Фрейдина, 2007].

 *Совершенствование* – это процесс непрерывного повышения возможностей экономического объекта, за счет интенсивного использования его внутренних ресурсов, выражающегося в росте объема производства и продажи продукции (услуг), снижении затрат, повышении производительности труда.

Совершенствование менеджмента - это целенаправленные локальные изменения, обоснованные результатами исследований и способствующие повышению эффективности принятия решений.

В силу локальности изменения совершенствование осуществляется, как правило, в рамках сложившейся структуры и существующих принципов менеджмента.

 *Развитие* – это необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений.

В менеджменте под *развитием* понимается переход экономического объекта к более эффективным методам, сферам и масштабам деятельности, процесс закономерного перехода менеджмента с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки.

Развитие в менеджменте означает:

- новые изделия, новые формы их применения;
- новый сервис, новые решения проблемы клиентов;
- новые рынки и каналы сбыта;
- новый имидж, новые способы производства;
- новые технологии и как следствие, изменения -
- в целях, в структуре, в составе элементов, функций, задач и т.д.

 *Реорганизация в менеджменте* (преобразование, организационная трансформация, реструктуризация, бифуркация) означает разрушение существующей иерархии менеджмента, пересмотр основных целей, ценностей и поведенческих стереотипов на основе новой концепции жизни экономического объекта.

Реорганизация относится к революционной форме развития и приводит к всеобъемлющим изменениям. Накопление новых свойств элементов экономического объекта способствует его *бифуркации* или перерождению путем возникновения качественно отличного поведения элементов при количественном изменении их параметров.

Изменения как совершенствование, развитие и реорганизация несут прогресс в менеджмент и характеризуются «переходом от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному» и отличаются множественностью направлений.

Наиболее очевидные из них, рассмотренные в [Гительман, 1999] и дополненные, приведены в табл. 3.1.1.

Любое научное исследование неразрывно связано с методологией, определяющей последовательность привлечения различных форм знаний и позволяющих осуществить основные его принципы:

- объективность,
- воспроизводимость,
- доказательность (верификация)
- и точность полученных научных результатов.

Таблица 3.1.1.

Основные направления прогрессивных изменений в менеджменте

страта	признак стратификации менеджмента	направление изменений
I	параметры менеджмента	<p>повышение -</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ уровня знания и умений персонала, ➤ производительности труда, ➤ эффективности процессов менеджмента, ➤ уровня информатизации менеджеров. <p>снижение</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ неопределенности информации, ➤ текучести кадров, ➤ расходов на менеджмент.
II	свойства менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ➤ повышение устойчивости ➤ повышение адаптивности ➤ повышение экономичности ➤ повышение надежности ➤ улучшение качества ➤ развитие способности к самообучению и самоорганизации
III	элементы менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ➤ оптимизация деятельности ➤ оптимизация функций ➤ оптимизация процессов ➤ оптимизация технологии
IV	структура	<ul style="list-style-type: none"> ➤ развитие горизонтальных циклов

	менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ➤ менеджмента ➤ исключение «узких» концентраторов информации ➤ исключение приоритета структуры над функциями ➤ достижение структуры синергетического типа ➤ оптимизации «объемной» структурной модели менеджмента, сочетающей наилучшим образом горизонтальный и вертикальный циклы менеджмента
V	механизм менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ➤ освоение методов оптимизации и «быстрых» решений ➤ усиление специализации и формализации для решения стандартных задач менеджмента ➤ реализация самообучающихся алгоритмов ➤ использование современных методик ➤ внедрение информационно-вычислительных систем, баз данных ➤ создание экспертных систем с самоорганизующимися моделями ➤ развитие коммуникационных технологий и систем

3.2. Подходы к изучению проблем менеджмента

В менеджменте, как и любой другой науке отчетливо прослеживаются две линии научного познания - анализ и синтез.

В основу анализа положен *причинно-следственный подход* к изучению объекта или явления.

 Под *причиной* понимается явление, действие которого вызывает, определяет, изменяет, производит или влечет за собой другое явление; последнее называется *следствием*.

Производимое причиной следствие зависит от условий. Одна и та же причина при разных условиях вызывает неодинаковые следствия.

В менеджменте *причинно-следственные связи* классифицируются по различным основаниям:

- a) *по природе отношений* – информационные, энергетические, экономические, социальные и т.д.;
- b) *по характеру связей* – случайные, вероятностные и детерминированные, динамические и статические;
- c) *по числу и связности воздействий* – простые, составные, однофакторные, многофакторные, системные, внесистемные;
- d) *по роли связей* – внешние и внутренние, объективные и субъективные, всеобщие, единичные, особенные, главные и неглавные, сильные и слабые, и др.

Наряду с развитием теории анализа возрастает стремление создавать синтезирующие теории – системный подход.

Системный подход

Порожден законом о взаимной связи и взаимообусловленности. Модель системного мышления довольно точно представляется *принципами системного подхода* [Могилевский, 1999]:

- экономический объект должен рассматриваться не только как самостоятельная система, но и как подсистема большей системы, относительно которой подсистему нельзя рассматривать как замкнутую и которая определяет среду функционирования системы;
- исследование должно охватывать как можно большее число связей – не только внутренних, но и внешних (социальных, экономических, экологических и др.) с тем, чтобы не упустить действительно существенные связи и факторы и оценить их эффекты;
- максимальная степень использования свойства целостности экономического объекта достигается непрерывной интеграцией представлений о нем на каждом этапе его создания и подчинением частных целей общей цели вышестоящего объекта.

Системный анализ

Системный подход в менеджменте реализуется посредством системного анализа (как инструментария), основная особенность которого состоит в использовании развитой системы различной природы моделей. Методология системного анализа сформировалась под влия-

нием принципов системного подхода, принципов исследования систем и синтезирующей теории – общей теории систем, а точнее, – абстрактной теории систем [Блауберг, Юдин, 1973].

Ситуационный подход

Исследование ситуации в менеджменте с введением таких понятий, как ситуационный подход и ситуационный анализ [Кунц, О'Доннел, 1981].

Под *ситуацией* понимается совокупность особых обстоятельств, создающая «определенное» состояние экономического объекта на некоторый момент времени, которое привносит в объект, если не саму проблему, то, по крайней мере, иницирующие ее силы или факторы. В результате сложившаяся ситуация приводит к необходимости перехода от повседневных проверенных приемов менеджмента к осмыслению изменения менеджмента экономического объекта.

Как видно, выстраивается связка: «*ситуация – проблема*».

📖 *Ситуационный подход* в менеджменте – это методология исследования природы и причинности проблем, вызванных конкретными условиями и обстоятельствами, сложившимися в менеджменте экономического объекта.

К *принципам ситуационного подхода* можно отнести:

- наличие множества факторов, иницирующих и сдерживающих проявление проблем;
- современность и оперативность, т.е. придание конкретной координаты времени и действия возмущающим факторам;
- причинно-следственную обусловленность, взаимозависимость факторов;
- определенность и конкретность приложения теоретических знаний к анализу реальных процессов и продуктивность результатов.

Ситуационный анализ

Это анализ текущего состояния экономического объекта по системно увязанным направлениям его деятельности.

Пространство ситуационного анализа расширяется и включает: оценку текущего состояния объекта;

- оценку давления внешней среды;
- прогноз для определения того, что ожидается при существующем положении;

– обоснование целей менеджмента.

Кибернетический подход

Любой объект (вид деятельности или технология, процесс управления или технологический процесс и т.д.) можно представить как «черный ящик» [Кузин, 1973]. Исследование зависимости между исходными ресурсами (материалы, энергия, люди, информация и т.д.) и результатами в виде продукции или услуг позволяет сделать заключение об эффективности функционирования объекта – «черного ящика». Формируется контур управления различной степени сложности – от управления по отклонениям до рефлексивного управления.

Процессный подход

Важно не столько определить саму систему, сколько то, из чего система получается или организуется. Это нечто называют системообразующей средой, представленной совокупностью процессов.

Под процессом понимается совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая входы в выходы, иначе, входные ресурсы в продукцию. Суть процессного подхода отображена на схеме, элементами которой являются процессы, потоки поступающих ресурсов, как результата деятельности процесса, и реакция на выполнение требования (Рис. 3.2.1.). Каждая пара процессов представляется как поставщик и потребитель.

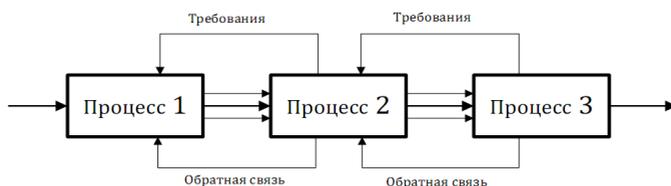


Рис. 3.2.1. Схема, иллюстрирующая суть процессного подхода:
→ материальные, информационные и финансовые потоки

Реализация процессного подхода осуществляется посредством инструментария структурного анализа, теории массового обслуживания и математической статистики и другими формальными методами.

В заключение отметим, что менеджер располагает сильным методологическим и прикладным инструментарием, сформированным как [Новиков, 2007]:

- *причинно-следственный подход* и его аппарат – *логика и опыт менеджера*;
- *системный подход* и его аппарат – *системный анализ*;
- *ситуационный подход* и его аппарат – *ситуационный анализ*;
- *кибернетический и процессный подходы* и их аппарат – *структурный анализ, теория массового обслуживания, математическая статистика* и др.

3.3. Методы исследования в менеджменте

Слово «метод» происходит от греческого «*μεθοδος*», что буквально означает «*путь исследования или познания*».

Методы, используемые в исследовании, различают как:

- общие методы научного познания (логические методы познания);
- методы исследований.

 *Метод научного познания* – система действий по объективному познанию явлений, любых объектов и процессов.

 *Метод исследований* – это инструмент для решения научных задач с целью установления закономерностей или знаний в численном выражении о процессах, технологиях, явлениях.

Научные исследования основываются на двух основополагающих классах методов:

- *формальные*, которые опираются на точные абстрактные языки (математические, формальной логики и др.), модели и объекты;
- *эвристические* (неформальные) – это специальные логические методы решения задач, построенные на методах научного познания и на использовании специальных правил, приемов, упрощений и обобщений.

Формальные методы исследования в менеджменте

В науке сформировались различные классификации формальных методов. В данном разделе ограничимся методами, которые являются основополагающими для исследования в менеджменте.

К ним относят:

- *аналитические* методы или методы элементарной математики (функциональный анализ);

- *классические* методы математического анализа (интегральные и дифференциальные, вариационные исчисления);
- *вероятностно-статистические* методы (математическая статистика и теория вероятностей);
- методы *исследования операций* как приложение математического программирования, вероятностно-статистических, аналитических и сетевых методов, методов теории игр к задачам управления;
- методы теории *выбора и принятия решений*;
- методы *математической логики*;
- *моделирование* математическое и имитационное.

Эвристические методы исследований

Эвристические методы разделяются на следующие классы:

- методы научного познания;
- методы экспертных оценок.

Фундаментальные методы научного познания –

- дедукция и индукция,
- анализ и синтез,
- аналогия, типология, сравнение –

являются эвристическими методами, так как они основаны на логических правилах и приемах, генерируемых мышлением.

Методы экспертных оценок

В настоящее время они получили достаточно широкое распространение и основаны на мобилизации знаний и профессионального опыта [Орлов, 2002]. Их «корни» – теория выбора и принятия решений. Задачи экспертного оценивания возникают на различных этапах принятия решений, когда:

- отсутствуют статистические данные либо их недостаточно;
- не существует достаточно надежных статистических методов оценки событий на основе прошлого опыта;
- в развитии прогнозируемого процесса намечаются существенные изменения, характеристики которых мало известны или вообще не известны.

Методы экспертных оценок базируются на гипотезе, что, используя мнения одного (индивидуальные оценки) или нескольких (коллективные оценки) специалистов – экспертов, удастся создать близкий к реальному образ будущего состояния объекта.

Методы экспертных оценок разделяют на методы индивидуальной и коллективной оценки.

Методы индивидуальной оценки – анкетирование, интервьюирование, тестирование, аналитический обзор, морфологический анализ и метод сценариев.

Для получения *коллективной экспертной оценки* используют следующие методы:

- *метод комиссии* или «круглого стола», «мозговой штурм», метод «Дельфи» («Дельфийская методика»),
- *метод построения «дерева целей»* (ПАТТЕРН) и *деловая игра*.

Основное различие между методами коллективной оценки состоит в организации работы экспертов.

Наиболее сложная методика исполнения экспертной оценки свойственна морфологическому анализу и методу сценариев.

Морфологический анализ –

это структурирование проблемы или объекта на элементы и составление по определенному алгоритму вариантов композиций из элементов и их оценка [Альтшуллер, 1973].

Метод сценариев –

это подготовка и согласование представлений о проблеме анализируемого объекта в письменном виде. Сценарием называется любой документ, содержащий анализ рассматриваемой проблемы и предложения по ее решению или развитию системы, независимо от того в какой форме он представлен. Первоначально сценарии пишутся экспертами индивидуально, а затем формируется согласованный текст. На современном этапе разработке сценариев отводится значительная роль, особенно для составления прогноза макроэкономических процессов [Переверза, 2011].

3.4. Моделирование в менеджменте

Любое исследование неизбежно связано с абстракцией и формализацией изучаемых явлений, представлением их в виде модели системы, процесса, среды. В теории менеджмента используются гомоморфные, абстрактные модели, которые рассматриваются как наиболее эффективное средство познания действительности. В отличие от изоморфных, *гомоморфные* модели отражают упрощенное представление исследуемого объекта. Исследование в менеджменте всегда основывается на гомоморфных моделях.

К *абстрактным моделям* относят:

- математические;
- имитационные;
- семиотические.

Используемые в менеджменте *математические модели* представляют собой поставленные в соответствие реальным объектам математические объекты, исследование которых математическими методами позволяет получить полезные рекомендации относительно рассматриваемых реальных объектов [Самарский, Михайлов, 2001].

В зависимости от степени определенности исходной информации и изменений ее во времени различают детерминистические и стохастические, статические и динамические модели.

Математическая модель называется *детерминистической*, если все ее параметры и переменные являются однозначно определяемыми величинами, выполняется условие полной определенности информации. В противном случае, в условиях неопределенности информации, когда параметры и переменные модели являются случайными величинами, модель называется *стохастической*.

Модель называется *динамической* в том случае, если как минимум одна переменная изменяется по периодам времени, и *статической*, если принимается гипотеза, что переменные не изменяются по периодам времени. Детерминистические и стохастические модели могут быть и статическими и динамическими.

Кибернетические модели представляют собой синтез структурных и математических моделей. В особый класс выделяются агрегаты или агрегатные модели, которые в настоящее время рассматриваются как процессные модели. На их основе формируются модели систем – как

совокупность процессных моделей, находящихся в некотором отношении друг с другом.

Семиотические модели – это модели теории информации, отображающие свойства знаковой системы. Основные из них – инфологическая (прагматическая), семантическая и синтаксическая модели, создающие информационное и программное обеспечение для вычислительного процесса, а также логико-лингвистические модели.

Можно выделить в особый класс *имитационные модели* – как алгоритмическое описание процесса функционирования системы на основе установленных статистических, аналитических и логических зависимостей, предназначенное для исследования реальных объектов путем численного эксперимента на ЭВМ [Хемди, Таха, 2007].

На основе выделенных общих классов моделей строятся классы *специальных моделей*, ориентированных на менеджмент экономического объекта.

К настоящему времени накоплен достаточный арсенал математических моделей специального приложения – это модели экономики, модели управления и модели прогноза.

Модели экономики (или экономические модели) по определению – это описание математическим языком свойств процессов для установления количественных и логических зависимостей между различными элементами экономических систем.

К моделям экономики относят:

- балансовые;
- эконометрические;
- экономико-математические;
- экономико-статистические модели.

Каждый из классов моделей использует соответствующий математический аппарат и имеет определенную сферу приложения.

Модели управления - служат для определения оптимальной траектории достижения системой поставленной цели при наложении некоторых ограничений на управление ее поведением и движением. Наиболее развитое направление в понимании моделей управления – это модели организационного управления, к которым относят широкий спектр моделей исследования операций. Эти модели следует первоначально разделить укрупнено

по таким признакам, как метод поиска решения, вид функции, полнота и характер исходных данных, с последующим пояснением концепции их применения [Новиков, 2011].

Модели организационного управления – включают [Новиков и др. 2008].

- I. Оптимизационные модели:
 - линейные модели (система линейных равенств и неравенств);
 - нелинейные модели (система нелинейных и линейных равенств);
 - сетевые модели;
 - стохастические модели (система равенств и неравенств с вероятностными переменными и ограничениями).
- II. Модели, ориентированные на оценку параметров процессов и системы в целом -
 - модели теории массового обслуживания и Марковских процессов, описывающие процессы массового спроса на обслуживание с учетом случайного характера поступления требований и продолжительности обслуживания.
- III. Модели, ориентированные на анализ реальной «конфликтной» ситуации и выбор наилучшей стратегии поведения субъекта -
 - модели теории игр, конструкция которых зависит от назначения и условия проведения игр, например, игры подразделяются как бескоалиционные и коалиционные, статистические и рефлексивные, конечные и бесконечные.
- IV. Модели оптимального управления -
 - модели нахождения устойчивого функционирования динамических и квазидинамических систем, объектов.
- V. Модели системной динамики -
 - модели потоковых процессов, характеризующиеся переменными состояниями и переменными скорости потоков энергии, информации, промышленной продукции, денежных средств.

Модели прогноза –

прогностические функции различного типа к которым относят трендовые и регрессионные функции (монотонно возрастающие и монотонно убывающие функции), функции роста и функции насыщения др. Выбор прогностической функции осуществляется с помощью методов математической статистики, теории вероятностей и теории прогнозирования.

Лекция 4. СИСТЕМНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЪЕКТА

- 4.1. Элемент экономического объекта**
- 4.2. Связь элементов экономического объекта**
- 4.3. Структура экономического объекта**
- 4.4. Процесс функционирования экономического объекта**
- 4.5. Понятие внешней среды**
- 4.6. Деятельность**
- 4.7. Менеджмент как деятельность**
- 4.8. Прямые и обратные связи**

Объективная необходимость системного подхода в менеджменте при моделировании экономических явлений и процессов обусловлена самой жизнью.

Существует множество понятий системы [Берталанфи, 1973]. Мы будем использовать понятие системы, которое учитывает такие важные составляющие любого материального объекта, как:

- элемент;
- внутренние и внешние связи;
- взаимодействия;
- целеполагание – цели каждого из элементов определены исходя из общей цели экономического объекта.

Для реализации системного подхода в практике менеджмента необходимо выполнить следующую последовательность действий:

- I. сформулировать цели и задачи исследования;
- II. выделить из окружающей среды экономический объект как систему;
- III. установить внутреннюю структуру экономического объекта и выявить его внешние связи;
- IV. определить (или поставить) цели перед элементами объекта исходя из ожидаемого результата работы объекта в целом;
- V. разработать модель экономического объекта и провести на ней исследования.

Системные задачи в менеджменте могут быть двух типов [Мухин, 2003]:

- *задача анализа* предполагает определение свойств экономического объекта по известной его структуре, изучение свойств уже существующего образования;
- *задача синтеза* — определение структуры экономического объекта по его свойствам, т.е. создание новой структуры, которая должна обладать желаемыми свойствами.

Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи [Друкер, 2010]:

- *тактическая* (поддержание устойчивости функционирования экономического объекта и всех его элементов);
- *стратегическая* (развитие и перевод его в качественно новое состояние).

Как правило, процесс исследования экономического объекта носит итеративный характер, и число возможных приближений зависит от априорных знаний об объекте и жесткости требований к точности получаемых результатов.

На основе проведенных системных исследований вырабатываются рекомендации:

- по характеру взаимодействия между экономическим объектом и окружающей средой;
- структуре объекта, видам организации и типам связей между элементами;
- законам, методам и средствам менеджмента объекта.

Главная практическая задача системного подхода в менеджменте состоит в том, чтобы обнаружить в сложном экономическом объекте элементы и их взаимосвязи, способствующие повышению его эффективности. Включенные новые обратные связи должны усилить благоприятные и ослабить неблагоприятные тенденции поведения экономического объекта, сохранив и укрепив его целенаправленность, но при этом ориентируя его на интересы вышестоящего объекта.

4.1. Элемент экономического объекта

 *Элемент экономического объекта* — часть экономического объекта, обладающая самостоятельностью по отношению ко всему объекту и неделимая при данном способе выделения частей.

Неделимость элемента рассматривается как нецелесообразность учета в пределах модели данного объекта его внутреннего строения. Сам элемент характеризуется только его внешними проявлениями в виде связей и взаимосвязей с остальными элементами объекта и внешней средой.

Множество A элементов экономического объекта можно представить в виде:

$$A = \{a_i\}, \quad i = \overline{1, n}$$

где,

a_i - i элемент объекта;

n – выделенное число элементов в экономическом объекте.

Каждый элемент a_i характеризуется m конкретными свойствами ($Z_{i1}, Z_{i2}, \dots, Z_{im}$) (*показателями*), которые определяют его в данном объекте однозначно.

Совокупность всех m показателей элемента a_i будем называть *состоянием элемента*:

$$Z_i = (Z_{i1}, Z_{i2}, \dots, Z_{im})$$

Состояние элемента, в зависимости от различных факторов (времени, пространства, внешней среды и т.д.), может изменяться.

Последовательные изменения состояния элемента будем называть *движением элемента*.

4.2. Связь элементов экономического объекта

 *Связь элементов экономического объекта* — совокупность зависимостей показателей одного элемента от показателей других элементов экономического объекта.

Установить связь между двумя элементами — это значит выявить наличие зависимостей их показателей.

Множество Q связей между элементами a_i и a_j можно представить в виде:

$$Q = \{q_{ij}\}; \quad i, j = \overline{1, n}$$

Зависимость показателей элементов может иметь односторонний и двусторонний характер.

- 📖 *Взаимосвязи элементов* — совокупность двухсторонних зависимостей показателей одного элемента от показателей других элементов экономического объекта.
- 📖 *Взаимодействие элементов* — совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между показателями элементов, когда они приобретают характер взаимодействия друг другу.

4.3. Структура экономического объекта

- 📖 *Структура экономического объекта* — совокупность элементов экономического объекта и связей между ними в виде множества:

$$D = \{A, Q\}$$

Структура является статической моделью экономического объекта и характеризует только строение объекта и не учитывает множества свойств (состояний) ее элементов.

4.4. Понятие внешней среды

Экономический объект существует среди других материальных объектов, которые не вошли в него и которые объединяются понятием «внешняя среда» — объекты внешней среды (см. рис. 4.4.1.).

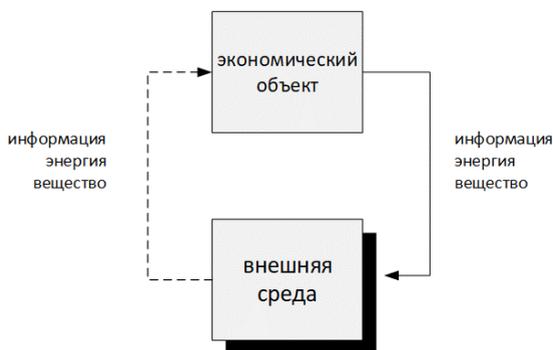


Рис. 4.4.1. Кибернетический «черный ящик»

Вход характеризует воздействие внешней среды на экономический объект, выход — воздействие экономического объекта на внешнюю среду.

По сути дела, очерчивание или выявление экономического объекта есть разделение некоторой области материального мира на две части, одна из которых рассматривается как экономический объект — объект анализа (синтеза), а другая — как внешняя среда.

Внешняя среда — набор существующих в пространстве и во времени объектов (систем), которые оказывают воздействие на экономический объект, а также изменяются сами под воздействием объекта.

Для внешней среды экономический объект не является функциональной подсистемой.

4.5. Процесс функционирования экономического объекта

 *Состояние экономического объекта* — совокупность состояний его n элементов и связей между ними.

Двухсторонних связей не может быть более чем $n(n - 1)$ в объекте с n элементами.

Если в какой-то момент времени связи в рассматриваемом объекте неизменны, то его состояние можно представить в виде множества показателей:

$$Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_n)$$

Тогда моделирование конкретного экономического объекта сводится к заданию его состояний, начиная с создания и кончая ликвидацией или переходом в другой объект.

Реальный экономический объект не может находиться в любом состоянии. На его состояние накладывают ограничения некоторые внутренние и внешние факторы (например, норма рентабельности производства не может быть 1000%). Возможные состояния реального экономического объекта образуют в пространстве состояний объекта некоторую подобласть Z_{DC} (подпространство) — множество допустимых состояний объекта.

 Различные точки приложения влияния (воздействия) внешней среды на экономический объект называются *входами* x_i *экономического объекта*.

Входами экономического объекта являются информация, вещество, энергия, которые подлежат преобразованию. Входные воздействия, изменяющиеся с течением времени, образуют входной процесс. Входной процесс можно задать, если каждому моменту времени поставить в соответствие, по определенному правилу, входное воздействие.

Обобщенным входом X назовем некоторое (любое) состояние всех r входов экономического объекта, которое можно представить в виде вектора:

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_k, \dots, x_r)$$

 Различные точки приложения влияния (воздействия) объекта на внешнюю среду называются *выходами* u_j *экономического объекта*.

Выход экономического объекта — это результат преобразования информации, вещества и энергии. Выходные величины изменяются с течением времени, образуя выходной процесс.

Из внешней среды экономическому объекту поступают *ресурсы* (информация, финансы, материалы, комплектующие изделия, энергия, трудовые ресурсы и т.д.), которые он перерабатывает, и в результате во внешнюю среду выдает продукты в виде конкретной продукции или услуг.

Внешняя среда также формирует [Новиков, 2011]:

- *требования* к деятельности экономического объекта и его продуктам как к результату деятельности;
- *критерии* оценки соответствия полученного результата и цели;
- *нормы и принципы* деятельности (экономические, правовые, экологические, этические и т.п.);
- *условия* деятельности (правовые, финансовые, кадровые, информационные и др.).

Данные рассуждения хорошо согласуются с описанием производственной функции в экономике. Внешняя среда является потребителем произведенных экономическим объектом продуктов, следовательно, главная цель экономического объекта — получение дохода в той или иной форме, зависит от состояния внешней среды.

4.6. Деятельность

📖 *Движение (функционирование) экономического объекта* — процесс последовательного изменения состояния объекта под действием внешних и внутренних факторов.

📖 *Вынужденное движение* — движение объекта под влиянием внешней среды, которое приводит к изменению его состояния.

Например, перемещение материальных ресурсов под действием приказа (поступившего в объект из вышестоящего объекта).

📖 *Собственное движение* — движение объекта без воздействия внешней среды (только под действием внутренних причин).

Собственным движением экономического объекта будет его рутинная работа.

Напомним, что в любом экономическом объекте центральное место занимает человек, поэтому функционирование экономического объекта определяется *деятельностью* входящих в него людей.

📖 *Деятельность* – это целенаправленная активность человека, группы или коллектива.

Основные структурные элементы деятельности можно представить в виде цепочки [Новиков, 2011]:

потребность → **мотив** → **цель** → **задачи** →

технология (формы, методы и средства) → **действие** → **результат** →

Деятельность имеет циклический характер и представленная последовательность элементов соответствует одному циклу деятельности.

📖 *Потребность* - нужда или недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом.

Потребности социальных субъектов (личности, социальных групп и общества в целом) зависят от уровня развития общества, а также от социальных условий их деятельности.

📖 *Мотив* – конкретизация потребности, является побудителем деятельности человека, социальных групп, ради чего она и совершается.

Мотивация – процесс побуждения человека, социальной группы к совершению определенной деятельности, тех или иных действий, поступков.

📖 *Цель* – обусловленный мотивами субъективный образ желаемого результата ожидаемой деятельности, действия.

Цель занимает особое место в структуре деятельности. Если цели задаются человеку извне, то деятельность носит исполнительный, нетворческий характер, и проблемы целеполагания не возникает. В случае творческой деятельности менеджера – цель определяется им самим, и процесс целеполагания становится довольно сложным процессом, имеющим свои собственные стадии и этапы, методы и средства.

📖 *Задача* – цель (подцель) определенная в конкретных условиях.

Цель конкретизируется в набор задач с учетом условий, требований, норм и принципов деятельности.

📖 *Технология* – система условий, форм, методов, средств и критериев решения поставленной задачи.

📖 *Действие* – акт деятельности, с учетом выбранной технологии направленный на достижение цели.

📖 *Результат деятельности* – с учетом воздействия окружающей среды действие приводит к определенному результату.

Результат деятельности оценивается субъектом по собственным (внутренним) критериям, а элементами окружающей среды (другими субъектами) – по своим критериям. Субъект на основании оценки достигнутых результатов корректирует компоненты своей деятельности в процессе саморегуляции.

4.7. Менеджмент как деятельность

В экономическом объекте условно можно выделить три вида деятельности:

- *основная деятельность*, в результате которой создается добавленная стоимость, результат которой востребован внешней средой, его реализация приносит основной доход экономического объекта;
- *вспомогательная деятельность*, результат которой имеет в основном внутреннее потребление, и предназначен для принятого в объекте технологического процесса переработки ресурсов;
- *менеджмент*, призванный обеспечить требуемое состояние экономического объекта.

Представим экономический объект как совокупность двух элементов:

- собственно экономический объект, как объект управления (кем управляют);
- менеджмент объекта, как субъект управления (кто управляет).

Из рис. 4.7.1. видно, что состояние экономического объекта зависит от внешних воздействий X , воздействий со стороны менеджмента объекта U и действий самого объекта.

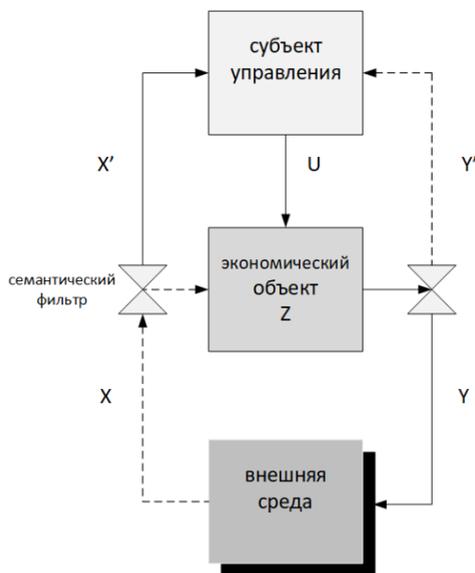


Рис. 4.7.1. Базовая структура менеджмента объекта

Задача менеджмента состоит в осуществлении таких управляющих воздействий U , чтобы с учетом информации о внешних воздействиях X обеспечить требуемое состояние Z экономического объекта.

Базовая структура менеджмента объекта состоит из основных структурных элементов деятельности, приведенных выше, так как и экономический объект и менеджмент осуществляют соответствующую деятельность, которая может быть описана в рамках общей схемы. В итоге получаем структуру менеджмента, предложенную в [Новиков, 2011], представленную на рис. 4.7.2.

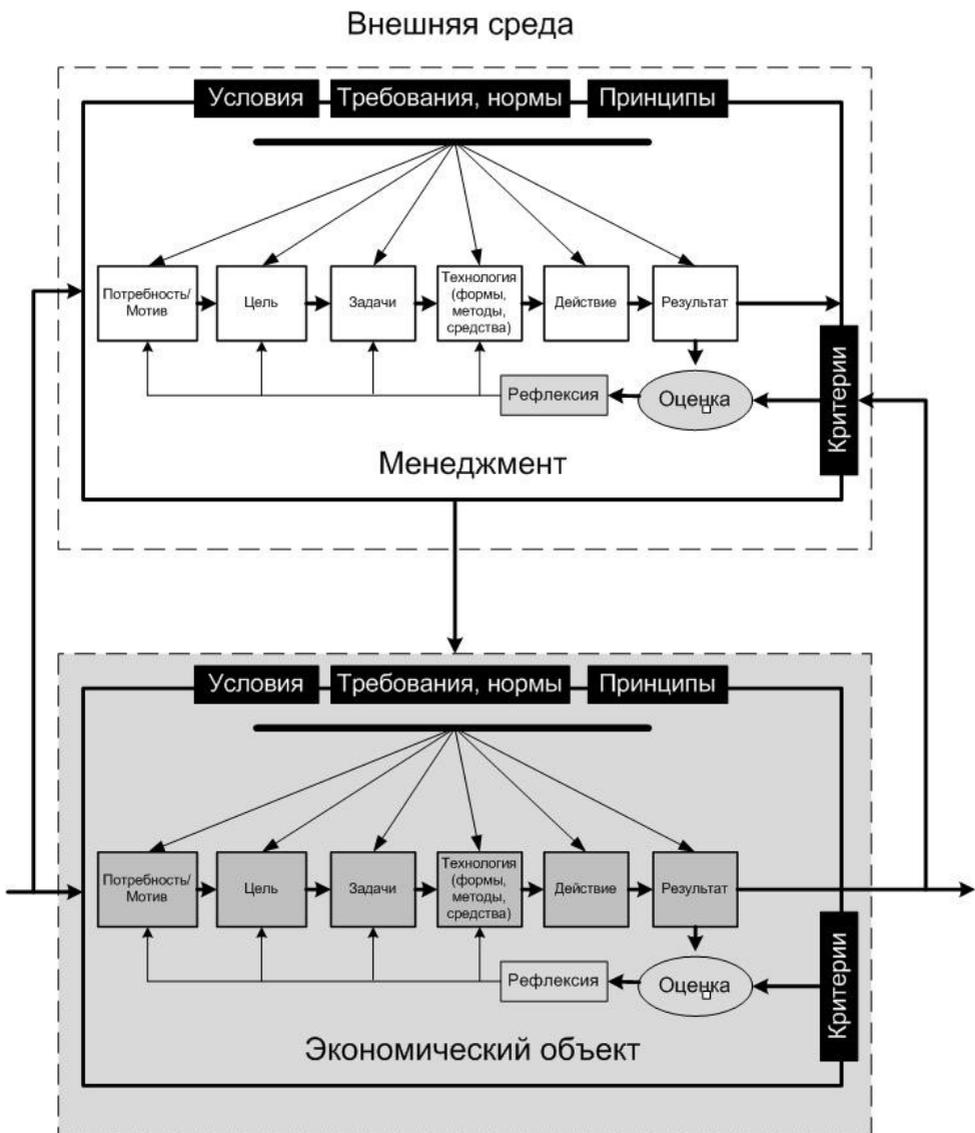


Рис. Структура менеджмента

4.8. Прямые и обратные связи

В качестве объекта менеджмента могут выступать, например, деятельность подразделений и исполнителей, бизнес-процессы и проекты экономического объекта. Процессы и проекты деятельности объекта включают *процессы* поставки, производства, сбыта, поддержки, *проекты* развития, строительства и т.п.

Организационно менеджмент представляет собой звенья управления, реализующие административно-управленческие и информационные процессы и обеспечивающие выработку и принятие управленческих решений. Менеджмент реализует процессы управления экономическим объектом: *сбор информации, планирование, реализацию плана, учет, контроль, анализ, регулирование.*

 *Прямые связи* отражают целенаправленные воздействия менеджмента на экономический объект.

 *Обратные связи* отражают получение менеджментом информации от объекта, учет менеджментом результатов реализованного ранее управленческого решения.

При анализе и синтезе механизмов управления очень важно выделение менеджмента и экономического объекта и рассмотрение процессов менеджмента как:

- реализуемого через прямые связи *целенаправленного воздействия* менеджмента на объект;
- реализуемого через обратные связи процесса *учета и оценки результатов* менеджмента;
- реализуемого через прямые и обратные связи *корректировки* воздействия менеджмента на объект.

В зависимости от целей менеджмента содержание прямых и обратных связей различно:

- регламенты и положения;
- нормативы и процедуры;
- стратегии и политики;
- планы;
- приказы и распоряжения;
- предложения, согласования;
- и т.д.

Лекция 5. ЦИКЛИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Цикл А.Файоля

5.2. Цикл СПРУКАР

5.1. Цикл А.Файоля

Сущность любого явления выражается в его функциях, задачах, для решения которых они предназначены. Содержание каждой функции менеджмента определяется спецификой выполняемых ими задач. Функции менеджмента, а соответственно и методы их реализации постоянно модифицируются и углубляются в связи с усложнением содержания работ, выполняемых в соответствии с их требованиями.

Впервые функции менеджмента были сформулированы в книге А.Файоля «Общий и промышленный менеджмент» в 1916 году, где менеджмент рассматривается как последовательный ряд операций или функций:

- планирование (*prévoir*);
- организация (*organiser*);
- распоряжение (*commander*);
- координация (*coordonner*);
- контроль (*contrôler*).

Согласно данному подходу, четыре первичные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения [Вергилес, 2001]. Взаимосвязь между функциями менеджмента на рис. 5.1.1. представлена схемой, показывающей содержание любого процесса менеджмента, вне зависимости от особенностей экономического объекта.

Для реализации менеджмента в центре находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Стрелки на схеме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь при выполнении работ по организации процесса менеджмента и мотивацией деятельности всех участников организации.



Рис. 5.1.1. Цикл менеджмента А.Файоля

Это означает, что процесс менеджмента состоит из строго последовательного движения четырех стадий: планирования, организации, мотивации и контроля. Координация выступает как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

Типология цикла менеджмента А.Файоля может быть представлена в виде процессной схемы на рис. 5.1.2. Таким образом, пять вышеперечисленных функций явились основой административной теории А.Файоля и базой дальнейших исследований процессов менеджмента.



Рис. 5.1.2. Типовые этапы цикла менеджмента в модели А.Файоля

5.2. Цикл СПРУКАР

Представление цикла менеджмента в виде формальных схем получило свое развитие в работах В.В.Кондратьева [Кондратьев, 2007] и авторского коллектива под руководством Д.А.Новикова [Бурков, Коргин, Новиков, 2009]. Этапы или функции управленческого цикла они рассматривают, в виде циклически повторяющейся последовательности, представленной на рис. 5.2.1.

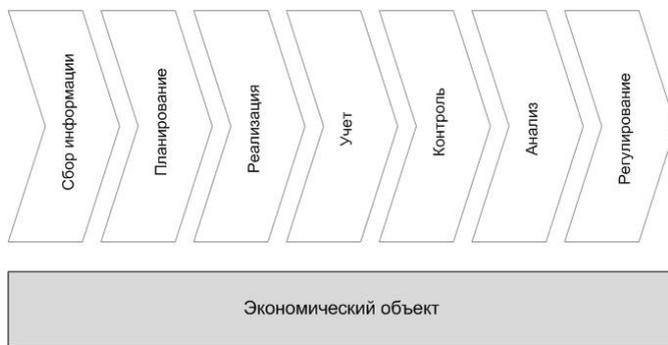


Рис. 4.2.1. Типовые этапы цикла менеджмента в модели СПРУКАР

Цикл СПРУКАР включает в себя:

- **С** - сбор и анализ информации для принятия управленческого решения;
- **П** - планирование действий – разработка и принятие управленческого решения;
- **Р** - реализация – организация и исполнение управленческого решения (в т.ч. мотивация исполнителей);
- **У** - учет фактически полученных результатов реализации управленческого решения;
- **К** - контроль – сравнение фактического и запланированного результата;
- **А** - анализ – выявление и изучение причин отклонения фактических от запланированных результатов;

- **Р** - *регулирование* хода исполнения управленческого решения, коррекция (при необходимости) ранее принятых решений (в т.ч. применение к исполнителям предусмотренных мотивационных воздействий с целью усиления выявленных положительных тенденций и нейтрализации отрицательных).

При рассмотрении задач менеджмента важным является выделение в процессах деятельности роли менеджмента и экономического объекта и их ответственности за реализацию отдельных компонент деятельности. Менеджмент реализует собственные функции, а экономический объект реализует основные и обеспечивающие функции. Для такого разграничения предлагается детализировать состав каждого этапа до такого уровня, что каждая подфункция может быть однозначно отнесена либо к менеджменту, либо к экономическому объекту. На таком уровне детализации подфункции приобретают черты *операции*. Далее можно создать модель типовых этапов цикла менеджмента с детализацией этапов и функций на операции и выделить операции менеджмента и операции экономического объекта (см. рис. 5.2.2.).



Рис. 5.2.2. Детализация цикла СПРУКАР по уровням «менеджмент-экономический объект»

Развивая представленную на рис. 5.2.2. модель, можно детализировать порядок функционирования и взаимодействия менеджмента и экономического объекта.

📖 *Процедура* – это описание порядка функционирования с однозначным разнесением операций между исполнителями.

Если определить связи между подфункциями функции менеджмента, то в результате получится описание процедур менеджмента (рис. 5.2.3.). Однако часть связей в составе процедуры будет относиться к менеджменту, часть связей к действиям экономического объекта, а часть связей к их взаимодействию.



Рис. 5.2.3. Детализация цикла СПРУКАР до уровня процедур

При анализе и синтезе менеджмента целесообразно выделить детализированного описания процедур менеджмента, т.е. применяемых механизмов менеджмента. Такие модели по этапам описывают порядок функционирования менеджмента и его экономического объекта (рис. 5.2.4.).



Рис. 5.2.4. Модель функционирования по циклу СПРУКАР

В реальных экономических объектах при реализации процессов функционирования механизмы и процедуры менеджмента реализуются с помощью системы документов (рис. 5.2.5).

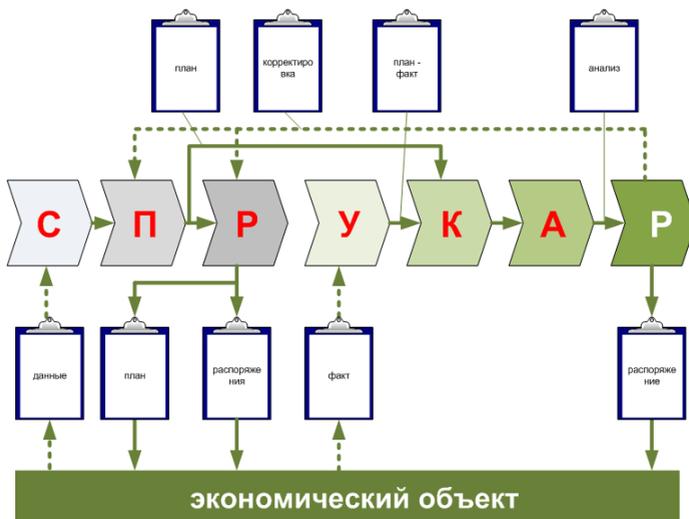


Рис. 5.2.5. Система документооборота в цикле СПРУКАР

Лекция 6. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ПРОБЛЕМ

- 6.1. Классификация проблем
- 6.2. Проблема как система
- 6.3. Формирование целей и условий решения проблем
- 6.4. Структура цикла решения проблемы

6.1. Классификация проблем

Ранее мы определили *проблемы* как несоответствия желаемых (целевых) и фактических результатов функционирования экономического объекта, требующие их изучения и устранения (разрешения).

Проблемы появляются во всех сферах менеджмента. Это – проблемы:

- экономические;
- маркетинга;
- финансовые;
- производственные;
- информационные проблемы;
- проблемы структурного характера;
- другие.

В практической деятельности менеджера под *текущей проблемой* понимается любое возникшее затруднение, трудно разрешимая бизнес-ситуация, трудно осуществимое мероприятие. Устранение таких проблем всегда сопровождается поиском наилучшего решения.

Но текущая проблема перестает быть таковой, когда она удовлетворяет трем условиям:

- 1) имеется несколько альтернатив решения;
- 2) принимаемое решение может иметь серьезные последствия;
- 3) стоит дилемма выбора направления или пути перехода экономического объекта в будущее состояние.

Как правило, решение сложных проблем лежит на путях:

- раскрытия и создания новых возможностей;
- ликвидации несоответствия и отставания;
- преодоления разрывов, нахождения «равновесия» между противоположными силами, тенденциями.

Раскрытие и создание новых возможностей экономического объекта обеспечивается его совершенствованием, развитием и реорганизацией (реструктуризацией) и должно основываться на передовых и новых идеях и концепциях.

Несоответствия между целями и достигнутыми результатами делают наличие проблем очевидными.

Под *возмущающими воздействиями* понимаются действия, приводящие к изменению или прерыванию функциональной связи между входом и выходом экономического объекта и отдельного его структурного элемента, а также процесса и функции, работы и операции.

Каждая проблема в своей эволюции проходит пять *стадий*:

- I. возникновение;
- II. скрытое развитие;
- III. очевидное развитие;
- IV. превращение в отрицательное явление;

V. превращение в факторы нарушения равновесия экономического объекта.

Задача менеджера – выявление, оценка и ранжирование проблем не позднее, чем на фазе их скрытого развития.

Это иктует необходимость владения менеджерами *диагностикой*, умением распознавать диагностические признаки проблем.

Во всех случаях результатом решения проблемы является определение некоторого *будущего состояния* экономического объекта.

В настоящее время сформировались три подхода к классификации проблем, которые не противоречат, а лишь дополняют друг друга [Мухин, 2003].

Подход А. - проблемы результата

Основанием классификации является *степень определенности в представлении образа будущего* как результата решения проблемы.

1) *Стандартная проблема* подразумевает наличие:

- конкретной цели;
- оптимального или «предельного» решения для ее достижения;
- ограничений по формированию вариантов решения.

Порождается ограниченной ситуацией.

Ситуация рассматривается как *ограниченная*, если известно:

- в чем заключается проблема;
- направление поиска ее решения;
- какая требуется информация;
- приоритеты в решении проблемы и ограничены последствия ее решения;
- ограничено время для изменения ситуации и количество людей, которое затрагивают результаты решения проблемы.

2) *Сложная проблема* предполагает, что:

- будущее состояние является плохо определенным и непредсказуемым;
- требует сложного механизма нахождения решения по изменению или развитию экономического объекта.

Сложная проблема порождается *неограниченной ситуацией* или «беспорядком»:

- неясны суть проблемы и возможный путь ее решения;

- неочевидно, какая информация необходима и какие существуют приоритеты;
 - последствия решения проблемы – серьезные и связаны с риском, т.е. проблема не поддается извлечению из контекста и порождает другие проблемы;
 - время для изменения ситуации не ограничено и в изменение вовлекается большое количество людей.
- 3) *Сверхсложная проблема* – это чрезмерно сложная для рассмотрения, понимания и решения проблема. К этому классу следует отнести проблемы, связанные:
- с созданием бизнеса;
 - с реструктуризацией экономического объекта;
 - с выходом его из кризиса или состояния бифуркации;
 - с реализацией проектов с высокой степенью риска.

Подход В. - проблемы формализации

Основанием классификации являются *возможности использования формальных методов поиска образа будущего* [Фрейдина, 2007]:

- 1) *стандартные проблемы* (профессиональные задачи менеджмента) решение которых происходит на основе заданных исходных данных, по известным формальным методам, логическим процедурам и правилам;
- 2) *хорошо структурированные проблемы* решение которых полностью основано на применении формальных методов и процедур;
- 3) *слабо структурированные проблемы* в процесс решения которых вовлекаются наряду с хорошо изученными, формализуемыми факторами, неизвестные и случайные;
- 4) *неструктурированные проблемы*, на этапе постановки и в процессе разработки ее решения приходится иметь дело со значительной неопределенностью информации и трудностью формализации условий и факторов.

Подход С. - проблемы времени

Основанием классификации является *время наступления будущего*:

- 1) *стратегические*;
- 2) *тактические*;
- 3) *оперативные проблемы*.

Следует понимать, что каждый уровень генерирования проблемы – совершенствование, развитие и реорганизация – в зависимости от бизнес-ситуации может порождать различные классы проблем. Более того, так называемые сложные, неструктурированные проблемы могут распаться на ряд слабо и хорошо структурированных, стандартных проблем.

6.2. Проблема как система

По существу проблема — есть ситуация несоответствия желаемого и существующего. Когда создаются условия, порождающие проблему, возникает *проблемная ситуация* как разрыв в деятельности, рассогласование между целями и возможностями экономического объекта.

Рассмотрим суть проблемы экономического объекта с системных позиций [Мухин, 2003]. Для этого обратимся к обобщенной блок-схеме экономического объекта и его структурной схеме *Рис. 6.2.1*.

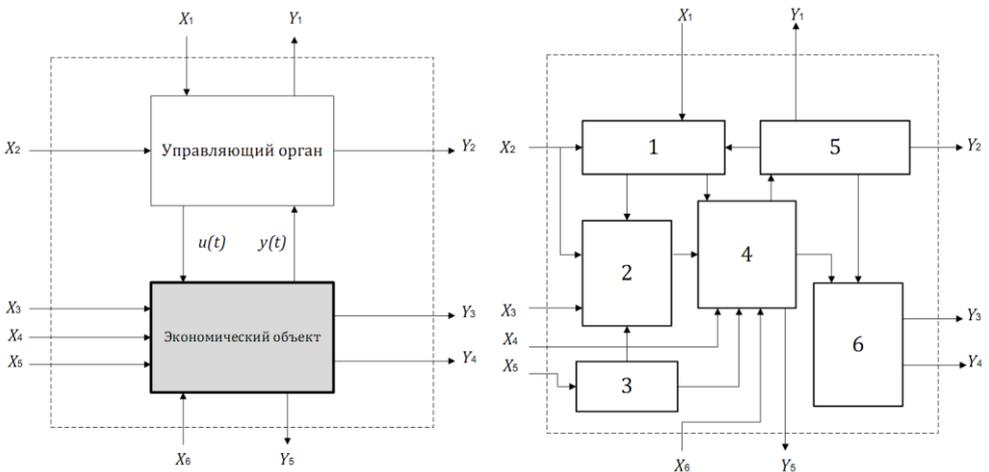


Рис. 6.2.1. Обобщенная и структурная схема экономического объекта

Входные внешние воздействия экономического объекта можно разделить, например, на четыре вида:

X_1 - информационные и управляющие воздействия верхнего уровня;

X_2 - горизонтальные информационные связи, используемые для выработки управляющих воздействий на объект;

X_3, X_4, X_5 - исходные ресурсы, используемые в процессе функционирования экономического объекта;

X_6 - неуправляемые факторы, называемые возмущениями, нарушающие нормальный процесс функционирования объекта.

Соответственно можно выделить выходы экономического объекта:

Y_1 - выходная информация, обратная связь с управляющим органом высшего уровня;

Y_2 - горизонтальные информационные связи;

Y_3, Y_4 - целевые конечные результаты функционирования экономического объекта;

Y_5 - негативные последствия функционирования объекта.

Если анализируемую проблему экономического объекта представить с помощью *Рис. 6.2.1. а)*, тогда входы $\{X_i\}$ следует рассматривать как исходные условия и ресурсы, порождающие проблему, а выходы $\{Y_j\}$ – как результаты решения в процессе функционирования экономического объекта, обеспечивающие определенную степень достижения поставленной цели.

То, что на *Рис. 6.2.1. б)* мы именовали экономическими объектами низшего уровня (элементами), теперь будем рассматривать как подпроблемы, которые в процессе решения проблемы взаимосвязаны общностью выделенных ресурсов и принципом единства целей. В данных условиях этот принцип означает, что решение каждой из подпроблем должно быть подчинено наилучшему решению проблемы в целом.

Тот факт, что решение проблем направлено на стабилизацию функционирования или на совершенствование экономических объектов, имеющих иерархическую структуру, обуславливает иерархичность и самих проблем. Проявляется она не только в том, что каждая проблема представляет собой совокупность подпроблем, но и в том, что почти каждая проблема может рассматриваться, как часть (подпроблема) более крупной проблемы.

Этап структуризации проблемы заключается в выявлении подпроблем разных уровней, их взаимных связей в соответствии с сущностью системного подхода. Последовательную детализацию подпроблем, как общих направлений действия, можно продолжать до тех пор, пока даль-

нейшая их конкретизация будет означать переход к определенному мероприятию, действию, реализующему решение соответствующих проблем младшего уровня. Этап заканчивается выявлением отдельных подпроблем и их взаимных связей.

Проблема представляет собой конкретную ситуацию, в которой есть два состояния: существующее и желаемое (предполагаемое, эталонное, допустимое). С точки зрения системного подхода, проблемой называется ситуация, характеризующаяся различием между существующим выходом $\{Y_j\}$ и необходимым (желаемым, эталонным, допустимым) выходом $\{Y_j^*\}$.

6.3. Формирование целей и условий решения проблем

При формировании целей решения проблемы экономического объекта необходимо выполнять следующие условия [Мухин, 2004]:

- совокупность всех частных целей объекта (его подцелей) должна быть выражена единой главной целью и формализована в виде целевой функции, чтобы служить критерием для сравнения вариантов решения проблемы;
- главная цель экономического объекта состоит в обеспечении наиболее эффективного его функционирования. Под этим понимается наилучший компромисс между степенями достижения разных подцелей, определяемый на основании взаимного соизмерения полезности конечных результатов и их сопоставления с затратами ресурсов всех видов на получение всех результатов;
- цель решения отдельной проблемы является частным выражением цели экономического объекта, учитывающим лишь те подцели, на степень достижения которых может повлиять решение данной проблемы;
- цель решения проблемы формулируется с учетом конкретных условий, в которых выбирается и реализуется решение. Эти условия задаются системой ограничений.

Цель и условия решения проблемы должны быть определены и формализованы уже на первом этапе ее проработки. Этот этап предусматривает следующие основные процедуры:

- I. выявление и систематизация подцелей экономического объекта, выбор показателей (аргументов целевой функции), количественно характеризующих достижение подцелей;
- II. уточнение условий решения проблемы и формирование ограничений, уточнение состава варьируемых аргументов целевой функции с учетом принятых ограничений;
- III. формирование целевой функции, т.е. конкретизация ее зависимости от аргументов на основе соизмерения подцелей.

Для многоцелевого функционирования экономического объекта характерно не только то, что он имеет множество подцелей, но и то, что эти подцели взаимосвязаны и образуют единую систему целей.

Нетрудно убедиться, что система целей экономического объекта имеет иерархическую структуру.

Последовательное разбиение подцелей, переход от более укрупненного их представления к более дифференцированному, называют *декомпозицией целей*. В результате декомпозиции получается древовидная иерархическая структура целей, которую именуют *деревом целей*.

Метод формирования структуры последовательной декомпозицией называют *методом ветвления*.

В состав дерева целей экономического объекта *следует включать* -

- цели, непосредственно определяющие показатели эффективности его функционирования,

и не включать -

- пути (средства) достижения этих целей, выявление и систематизация которых должны рассматриваться как информационно связанная, но самостоятельная процедура.

Построение дерева целей (подцелей) выполняется для более полного выявления и систематизации факторов, которые должны быть учтены при построении целевой функции и ограничений экономического объекта.

В процессе дифференциации целей при выявлении элементарных факторов, определяющих эффективность функционирования экономического объекта, *сложных показателей* следует избегать. Строгое соблюдение последовательной декомпозиции целей методом ветвления позволяет избежать появления сложных показателей в составе дерева целей.

Под термином *сложные* понимаются показатели, функционально зависящие от нескольких простых показателей. Это не агрегированные показатели, представляющие лишь совокупность более детализированных. Всякая подцель старшего уровня (например, затраты ресурсов) представляет собой агрегированную совокупность ее подцелей младшего уровня.

Полнота «дерева целей» обеспечивается путем:

- разбиение исходной цели или очередной промежуточной подцели n -го уровня на наиболее укрупненные, однородные составляющие подцели $(n + 1)$ -го уровня. Обычно удается выделить от 2 до 5 таких подцелей;
- если нет уверенности, что они полностью исчерпывают разделяемую (декомпозируемую) подцель старшего n -го уровня, то кроме выделенных, следует ввести еще одну (резервную) подцель $(n + 1)$ -го уровня, содержащую «прочие», т.е. неучтенные подцели. В ходе дальнейшей проработки проблемы такие прочие составляющие будут либо конкретизированы, либо исключены из состава дерева целей.

Под нарушением уровней подразумеваются такие ошибки, при совершении которых в одном ряду (под одним уровнем) оказываются фактически неравноценные подцели, т.е. несоответствующие одна другой по степени агрегирования элементарных подцелей, по масштабу значимости в общей системе целей.

Проверка соответствия уровней подцелей состоит в следующем: из выделенных подцелей $(n + 1)$ -го уровня надо попытаться найти две или несколько таких, которые можно объединить по некоторому общему принципу, но в то же время к этому объединению нельзя отнести остальные подцели. Если такая попытка увенчается успехом, это будет означать, что однородность подцелей будет нарушена и требуется корректировка уровней подцелей.

Хороших результатов по полноте выявления подцелей и соответствию их уровней удастся достигнуть, привлекая к составлению дерева целей нескольких менеджеров (экспертов), каждый из которых строит дерево самостоятельно, а затем участвует в совместном обобщении и уточнении результатов.

Обобщая процесс формирования целей можно сделать следующие выводы:

- I. совокупность целей решения проблемы имеет иерархическую структуру, построение и анализ которой следует осуществлять методом последовательного разделения (декомпозиции) более общих целей на их составляющие, обеспечивая полноту выявления подцелей и их взаимное соответствие по уровню в иерархии (по рангам);
- II. результаты декомпозиции удобно фиксировать в виде так называемого «дерева целей», которое оформляется либо в виде графа иерархической структуры, либо в виде таблицы, обозначение строки которой определяет место подцели в иерархии;
- III. для проблем, проработка которых осуществляется силами одной организации, декомпозиция целей выполняется главным образом, чтобы обеспечить полное выявление аргументов целевой функции. В таких случаях в состав «дерева целей» следует включать только собственно цели. Выявление и систематизацию путей достижения целей (подпроблем) целесообразно выделить в качестве самостоятельной процедуры, выполняемой после построения «дерева целей» и при условии его использования;
- IV. в составе «дерева целей» следует избегать сложных показателей, представляющих собой отношение или другую функцию более простых показателей.

Когда менеджер формулирует проблему, он должен отдавать себе отчет в том, как именно можно эту проблему решить. Менеджер должен представлять конкретные условия, в которых будет решаться проблема. Конкретные условия, ограничивающие цели, образуют ограничения, при которых начинается изучение проблемы.

Ограничение есть:

- сумма правил;
- требований;
- установлений;
- выдвинутых менеджером или извне руководящих принципов,
- определяющих границу проблемы.

Каждая проблема должна иметь определимые ограничения. Ограничения в проблеме играют роль принуждающих связей.

Принуждающие связи есть условия, которые ограничивают и описывают, как цель должна быть достигнута.

Принуждающие связи ограничивают проблему или вводят проблему в границы.

В качестве требований, которые влияют на формирование проблемы, должны быть учтены действующие нормы и нормативы, во всяком случае те, выполнение которых является обязательным, в том числе по охране труда и окружающей среды, требований вытекающих из директивных документов вышестоящих организаций и т.д.

Ограничения возможностей определяются в первую очередь ресурсами различного вида, выделенными в определенных установленных пределах.

Когда устанавливаются условия решения проблемы, то ставятся пределы исследования проблемы, и, следовательно, *границы ограничения*.

В математическом смысле условия могут быть определены как:

- достаточные;
- избыточные;
- или противоречивые.

Других форм они принимать не могут.

Достаточное условие выполняется, если принуждающие связи совместимы с предлагаемой целью, причем цель определена адекватно требованиям к системе. Достаточность предполагает точность и имеет все необходимое, чтобы выполнить требование без каких-либо нехваток или каких-либо чрезмерностей.

Условие является *избыточным*, если оно содержит ненужные элементы. Ненужными элементами могут быть те, которые имеют тенденцию вызывать потери или перерасходы.

Условие может также содержать противоречие.

Противоречивый элемент — это такой, который тесно связан с другими, причем, если один истинный, другой должен быть ложным.

6.4. Структура цикла решения проблемы

Исследование проблемы любой сложности начинается с разработки структуры ее решения в виде цикла «начало – окончание». Мегацикл, когда «начало» – это фундаментальные исследования, а окончание – это внедрение.

По аналогии разрабатывается и схема действий по исследованию проблемы.

Проблема P для ее исследования разбивается на ряд задач $\{d_{i1}, d_{i2}, \dots, d_{il}\}$, достаточных для нахождения решения и реализации полученных результатов в практическую деятельность.

В свою очередь, задачи в зависимости от их назначения группируются в этапы. Из этапов и задач образуется цикл исследования (разработки) проблемы.

Под *циклом* будем понимать определенную последовательность этапов и задач, начиная от выяснения симптомов проблемы до формирования модели «будущего» состояния и его реализации.

Цикл исследования проблемы зависит от:

- выбранного подхода к формированию механизма ее разработки;
- класса проблемы.

Цикл исследования «стандартных», хорошо структурированных проблем назовем *классическим*. Он может встраиваться в исследования «сложных» и «сверхсложных» проблем. Структура «классического» цикла приводится в таблице 6.4.1.

Таблица 6.4.1.
Этапы и задачи «классического» цикла исследования проблемы

Этапы	Задачи этапа	Суть этапов
I. Постановка проблемы	1. Изучение природы проблемы, первоначальное ее толкование 2. Сбор информации о ситуации 3. Обработка и анализ информации 4. Формулирование проблемы и ее концепции 5. Обоснование актуальности решения проблемы	Что известно о проблеме? В чем корни проблемы?
II. Структурирование проблемы	1. Выделение разделов, задач, вопросов 2. Построение целевой модели и обоснование критериев 3. Организация исследования проблемы	Какие цели преследуются? Каким образом можно достичь целей?
III.	1. Установление требований, ограничений	Что в связи с возникшей

Формирование <i>исходного множества альтернатив (ИМА)</i> решения проблемы	2. Сбор дополнительной информации 3. Разработка ИМА решения проблемы 4. Идентификация альтернатив 5. Построение модели или алгоритма исследования каждой из возможных альтернатив	проблемой можно предпринять?
IV. Оценка ИМА и выбор наилучшей альтернативы	1. Выбор метода оценки ИМА 2. Нахождение решений по каждой альтернативе 3. Оценка эффективности каждой альтернативы 4. Выбор предпочтительной альтернативы из ИМА	Что будет лучшим из возможного?
V. Организация выполнения рекомендаций по устранению проблемы	1. Разработка плана внедрения рекомендаций по устранению проблемы 2. Контроль хода внедрения 3. Оценка результатов внедрения	Достигнут ли ожидаемый эффект от решения проблемы?

Сложные, слабо структурированные проблемы, требующие поиска путей развития системы, ставят перед менеджерами сложные вопросы:

- постановка проблемы и ее структурирование;
- разработка альтернатив;
- выбор методов;
- и оценка надежности полученных решений.

В качестве основы исследования сложных проблем рассмотрим «Системную технологию вмешательства» (СТВ), предложенную К. Мейби и его соавторами [Мейби и др. 1998]. Цикл СТВ представлен на Рис. 6.4.1.

Отличительная особенность цикла СТВ относительно классического цикла состоит в следующем:

- работа над проблемой ведется в интерактивном (диалоговом) режиме с возможностью неоднократного пересмотра решений на этапах, в ходе которых перепроверяются и корректируются промежуточные результаты;

- решение проблемы рассматривается как итерационный процесс, позволяющий не только проектировать и сравнивать варианты решения проблемы, но и оценивать различные ее постановки и разработанные стратегии.

Вводом диагностики в качестве первой стадии цикла делается акцент на:

- неопределенность и неоднозначность оценки сложившейся бизнес-ситуации в экономическом объекте;

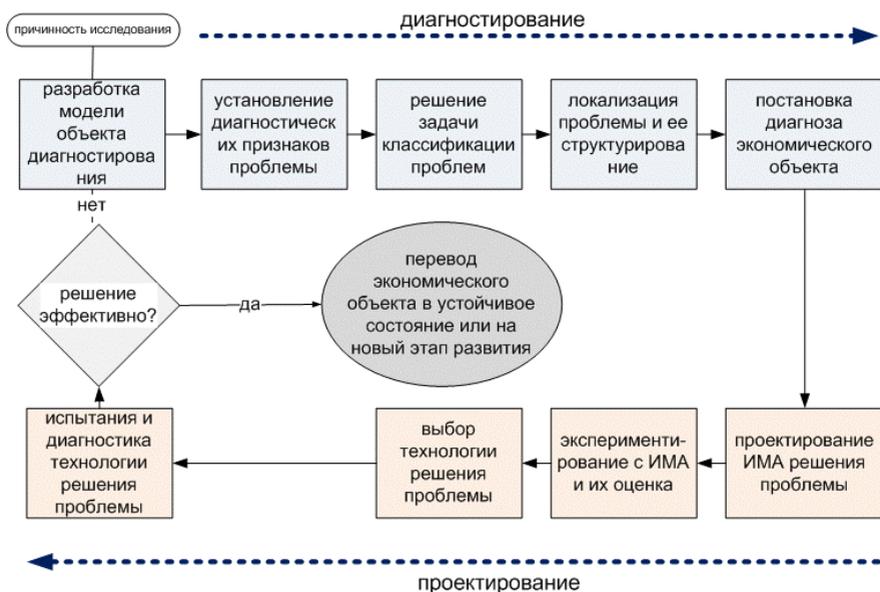


Рис. 6.4.1. Модель цикла исследования и решения проблемы

- и на необходимость выбора из «беспорядка» проблем наиболее актуальной на данный период времени.

Для того чтобы понять образуемый круг проблем, потребуется: сформировать модель исследуемой системы (объекта диагностирования);

- установить диагностические признаки проблем и выявить их природу;

- классифицировать исследуемые проблемы выявить закономерности их проявления, противоречия, возникающие в управлении;
- установить диагноз экономического объекта.

Диагностика завершается ранжированием проблем и, в соответствии с его результатами, постановкой и структурированием проблемы, принятой для разработки.

Вторая стадия исследования проблемы, на которой выстраивается «будущее состояние», во многом совпадает по форме с этапами II–IV «классического» цикла» разработки проблем. В то же время понятие «проектирование ИМА» указывает на то, что по каждому варианту СТВ дается системная проработка, он рассматривается как проект, включая и экономическую оценку.

Возможности каждой альтернативы технологии вмешательства устанавливаются экспериментальным путем, как правило, математическим или имитационным моделированием. Результатом стадии «проектирование» является обоснование выбора системной технологии вмешательства в функционирование экономического объекта и переход к разработке плана ее внедрения. Внедрению предшествует этап тестирования, на котором подтверждается эффективность найденного решения.

Существенное отличие цикла СТВ содержится в *третьей стадии*, когда предполагается вмешательство в технологию управления для перевода системы в состояние устойчивого режима функционирования или на новую стадию развития.

«Сложные» и «сверхсложные» проблемы вызваны необходимостью:

- развития;
- реорганизации системы;
- инициированы, как правило, внешней средой.

Организационное развитие – это концепция, совокупность методов и технологий, используемых для решения такого характера проблем.

Модель исследования назовем циклом организационного развития и обозначим как цикл ОР (Рис. 6.4.2.).

Исследование проблемы включает три фазы:

- 1) построение будущего желаемого состояния;
- 2) оценка настоящего состояния, характеризующая ситуацию до изменения;

3) переходное состояние, которое конкретизирует в деталях, как перейти из настоящего в будущее.

Исследование рекомендуется начинать:

- с построения образа будущего состояния;
- с момента научного предвидения;
- или определения симптомов проблемы.

Используют варианты стратегии и политики, которые представляют определенные конструкции будущего состояния.



Рис. 6.4.2. Модель цикла ОР для исследования проблемы:
ОР – организационное развитие

По сравнению с циклом СТВ стадия исследования причин проблемы в цикле ОР усложнена -

- стадия диагностики перерастает в ситуационный анализ, диагностика становится началом (первым этапом) выявления и постановки проблемы, порождаемой внутренней средой экономического объекта.

Ситуационный анализ, согласно его функциям и задачам, включает:

- оценку внешней среды;
- разработку прогностической модели ожидаемого состояния экономического объекта.

Результаты ситуационного анализа – это сформулированные цели, критерии, и задачи для осуществления переходного периода системы.

На стадии процесса изменения генерируют ИМА, составляют проекты альтернатив и проводят над ними эксперименты с применением математического и имитационного моделирования, по результатам которых проводятся оценка и выбор наилучшего образа будущего.

На стадии внедрения тестируют модель образа будущего; разрабатывают способы адаптации экономического объекта к предстоящим изменениям.

На третьей фазе осуществляется реализация образа будущего экономического объекта в виде новой стратегии, политики, измененной структуры менеджмента, механизма принятия решений и др.

В заключение отметим основные сложившиеся принципы исследования проблем организационного развития:

- ориентация на процесс изменения;
- широкое использование достижений и методов поведенческих наук;
- введение роли фасилитатора – организатора процесса изменений;
- широкое вовлечение персонала в процессы организационного развития.
- следование системному подходу.

Для проблем, различаемых по времени наступления будущего состояния экономического объекта, решение может находиться с применением как классического, цикла СТВ, так и цикла ОР. Особенно характерно это для стратегических проблем.

Лекция 7. ПРЕДМЕТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Декомпозиция предметов менеджмента

7.2. Иерархические классификаторы компонентов менеджмента

Существуют разные научные школы менеджмента, не совпадающие друг с другом. Разделить менеджмент на составные части, чтобы его компоненты оказались независимыми и не пересекались друг с другом, невозможно. Менеджмент делится не на независимые части, а на части, каждая из которых содержит все остальные [Кондратьев, 2008].

📖 *Увязать все части менеджмента между собой.* В этом заключен весь смысл менеджмента, вне зависимости от того, какой классификации менеджерских проблем мы придерживаемся.

Экономический объект является сложным объектом управления. При выделении компонент менеджмента необходимо определить из чего состоит экономический объект, то есть на что в нем может воздействовать менеджмент с целью изменения его состояния.

📖 *Изменяемые в процессе и результате менеджмента компоненты экономического объекта назовем предметами менеджмента.*

Из системных представлений экономического объекта вытекает, что надо управлять [Новиков, 2011]:

- 1) *целеполаганием* (кто, что хочет) -
 - целями экономического объекта,
 - целями и предпочтениями его элементов (подсистем);
- 2) *составом* -

задается перечислением элементов, входящих в экономический объект;

- 3) *структурой* (кто с кем взаимодействует, кто кому подчиняется)
 - определяется совокупностью материальных, финансовых, информационных, управляющих, технологических и других связей между элементами;

- 4) *деятельностью* -

Задается:

- a) *ограничениями и нормами деятельности* элементов (кто, что может делать),
- b) *условиями деятельности* -

- институциональными: научно-методическими, нормативно-правовыми, организационными,
- ресурсными: материально-техническими, финансовыми, мотивационными, информационными, кадровыми,
- с) *информированностью* (кто что знает) -
- информацией о существенных параметрах экономического объекта, которой обладает каждый элемент, на момент принятия им решений,
- д) *порядком функционирования* -
- последовательностью получения информации и выбора действий элементов экономического объекта.

Кроме того, необходимо обеспечить целевое взаимодействие экономического объекта с внешней средой, как главное условие его существования.

7.1. Декомпозиция предметов менеджмента

Исходя из системных представлений будем различать следующие *предметы менеджмента* (рис. 7.1.1.):



Рис. 7.1.1. Предметы менеджмента

- I. *Стратегия* -
 - миссия,
 - видение будущего,
 - ценности,
 - лидерство,
 - корпоративная культура,
 - стратегический процесс,
 - потребительская ценность,
 - позиционирование на рынке,
 - конкуренция,
 - интегрированное рыночное предложение,
 - ключевые компетенции,
 - модель бизнеса (описание логики бизнеса),
 - стратегическая гибкость и инновации,
 - знания;
- II. *Состав и структура* -
 - организационная,
 - финансовая,
 - информационная,
 - бизнес-процессов,
 - организационное проектирование,
 - реструктуризация,
 - бизнес-инжиниринг;
- III. *Маркетинг* -
 - комплекс маркетинга 4P -
 - товар,
 - цена,
 - место,
 - продвижение,
 - маркетинговый процесс;
- IV. *Экономика* -
 - затраты,
 - себестоимость,
 - хозрасчет и экономические модели управления,
 - операционный анализ (анализ безубыточности);

- V. *Финансы* -
 - бюджетирование,
 - финансовый анализ -
 - бюджет доходов и расходов,
 - бюджет движения денежных средств,
 - бюджет по балансовому листу,
 - финансовые индикаторы;
- VI. *Процессы* -
 - логистический,
 - технологический,
 - управленческий,
 - моделирование бизнес-процессов -
 - модель бизнеса,
 - функциональная модель,
 - модель организационной структуры
 - модель бизнес-процессов,
 - модель финансовой структуры,
 - бюджетная модель,
 - информационная модель;
- VII. *Учет* -
 - бухгалтерский,
 - управленческий -
 - контроллинг,
 - функционально-стоимостной анализ;
- VIII. *Персонал* -
 - управление человеческими ресурсами,
 - управление знаниями,
 - мотивация,
 - стимулирование.

Указанная декомпозиция определяет лишь основные предметы менеджмента, необходимые для изучения.

7.2. Иерархические классификаторы компонентов менеджмента

На рис. 7.2.1. приведен матричный классификатор предметов менеджмента в зависимости от этапов циклической модели управления СПРУКАР.

Достоинство матричных классификаторов состоит в том, что они наглядны и позволяют позиционировать объект по двум признакам одновременно.

Объединение трех одномерных классификаторов позволяет построить трехмерный классификатор.

Например, к уже имеющемуся классификатору добавим классификатор менеджмента по горизонтам управления:

- а) оперативное управление;
- б) среднесрочное управление;
- с) долгосрочное управление.

	Сбор	Планирование	Реализация	Учет	Контроль	Анализ	Регулирование
стратегия	○	○	○	○	○	○	○
состав и структура	○	○	○	○	○	○	○
маркетинг	○	○	○	○	○	○	○
экономика	○	○	○	○	○	○	○
финансы	○	○	○	○	○	○	○
процессы	○	○	○	○	○	○	○
персонал	○	○	○	○	○	○	○
учет	○	○	○	○	○	○	○

Рис. 7.2.1. Двухмерный классификатор менеджмента

В результате получим трехмерный классификатор, представленный на Рис. 7.2.2.

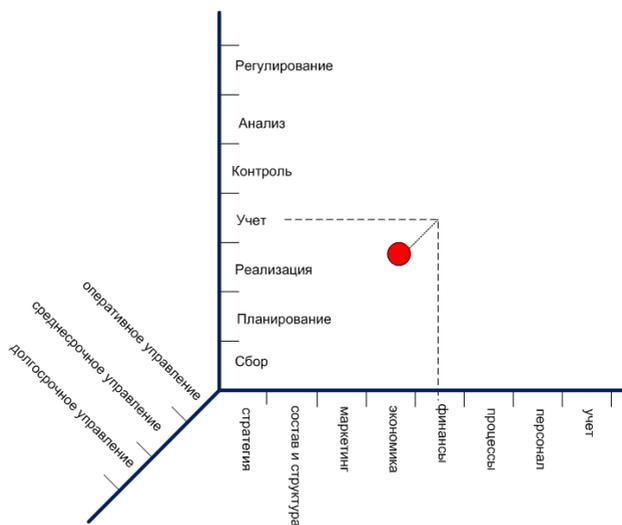


Рис. Трехмерный классификатор менеджмента

Современные технические возможности расширяют визуальное представление многомерных классификаторов. Их можно растягивать и детализировать в нужной степени по строкам и столбцам.

Лекция 8. СТРАТЕГИИ

8.1. Понятие стратегии

8.2. Интересы

8.3. Видение будущего

8.1. Понятие стратегии

Стратегия возникла и развивалась в процессе эволюции социальных взаимодействий людей. В основе взаимодействия людей лежит интерпретация действий друг друга. Интерпретация действий людей связана с мотивацией и интересами. Интересы не всегда лежат на поверхности,

требуется толкование не только действия, но и интересов другой стороны.

Возникают *формы социальных взаимодействий*:

- сотрудничество;
- конкуренция;
- конфликт.

Для решения стратегических задач в бизнесе по сей день лежат мысли, высказанные в -

- военной области;
- государственном управлении и политике;
- шахматах и теории игр.

Рассмотрим эволюцию систем планирования в 20 веке [Катькало, 2006].

I. *Бюджетное планирование*:

- a) вызвано необходимостью соотносить друг с другом будущие доходы и расходы;
- b) базируется на составлении бюджетов, отражающих поступление и затраты денежных средств;
- c) обусловлено потребностью в капитале в течение определенного промежутка времени — периода планирования;
- d) процесс управления осуществляется посредством контроля над отклонениями от бюджета в ходе реализации планов;
- e) является точным инструментом, если внешние и внутренние условия являются неизменными.

Недостатки:

- бюджетное планирование — слабый инструмент управления ростом экономического объекта;
- оно не дает ясных рекомендаций, связанных с прогнозированием будущей выручки более чем на год.

II. *Долгосрочное планирование*:

- a) базируется на гипотезе - тенденции, наблюдавшиеся в прошлом, будут продолжаться и в будущем;
- b) делаются попытки предсказать будущее путем построения прогнозов и прогнозных моделей;
- c) применяются статистические модели с целью выявления тенденций и трендов;
- d) сложились методы анализа временных рядов -

- внешняя среда, в которой функционирует экономический объект, является динамической, меняющей свои параметры с течением времени,
- именно эту динамику и необходимо прогнозировать и предсказывать.

Недостатки:

- система построена на предположении о том, что динамика внешней среды не зависит от деятельности самого экономического объекта;
- экономический объект сам становится активным игроком на рынке и может существенно влиять на его состояние;
- в этой ситуации методы прогнозирования, типичные для системы долгосрочного планирования, уже не дают требуемых результатов.

III. *Рыночно ориентированное планирование:*

- a) в 1960-е годы появилось положение маркетинга - спрос на рынке нужно не только предсказывать, но и целенаправленно формировать. Рынок не является независимым от действий экономического объекта;
- b) делаются акценты на динамическом распределении ресурсов между бизнес-единицами;
- c) наблюдается стремление к адаптивности и увеличению чувствительности методов планирования к рынку и конкуренции;
- d) основная задача предыдущей системы — предсказание некоторых параметров будущего — расширяется до задачи построения и оценки стратегических альтернатив [Друкер, 2006].

IV. *Проектирование будущего:*

- a) Необходимо было связать в едином процессе:
 - выбор позиции экономического объекта на рынке;
 - условия конкуренции;
 - текущие операции.
- b) Это сместило акценты с собственно планирования деятельности на проблемы управления:
 - произошел и терминологический сдвиг;
 - термин *стратегическое планирование* уступил место термину *стратегический менеджмент*.

- с) Соответственно возникли задачи интеграции стратегического планирования с формированием текущих решений:
 - поиск путей взаимодействия экономического объекта с его внешним окружением;
 - поиск устойчивых конкурентных преимуществ;
 - поиск механизмов контроля за исполнением стратегических решений;
 - задача формирования системы измерений, которая была бы способна оценивать процесс реализации стратегии;
 - проблема контроля за процессом исполнения стратегии не может быть разрешена без разработки системы показателей деятельности экономического объекта, тесно увязанной с предлагаемой стратегией.
- d) Предполагается, что экономический объект сам создает свое будущее, формирует собственное видение и стратегическую архитектуру.
- e) Планирование развивается как самостоятельная дисциплина, направленная на координацию сложно организованных потоков ресурсов, отдаляясь от проблем стратегического характера.
- f) Стратегические подходы к планированию трансформируются в навыки стратегического мышления [Греттон, 2003].

В процессе эволюции бизнеса потребность в рассмотренных системах планирования возникает поэтапно:

- I. на начальном этапе бизнеса часто даже нет надобности в бюджетном планировании;
- II. оно необходимо по мере развития бизнеса, когда требуется уже более детально соизмерять доходы и расходы;
- III. далее появляется необходимость в предсказании некоторых параметров внешней среды и соответственно потребность в долгосрочном планировании;
- IV. по мере развития менеджмент экономического объекта должен увеличить чувствительность методов планирования к условиям конкуренции, и тем самым построить рыночно ориентированную систему планирования;
- V. потребность в стратегии появляется тогда, когда система бизнеса достигает некоторого критического уровня сложности.

Если экономический объект вырос так, что в состоянии господствовать на рынке, и обладает достаточными ресурсами для создания будущего, менеджмент станет его проектировать и соответственно, будет развивать навыки стратегического мышления.

 *Стратегия* – это понимание места и роли экономического объекта в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

В этом определении содержится три важных элемента.

- 1) Стратегия имеет дело с будущим. Сегодняшнее состояние экономического объекта — это результат реализации прошлых стратегических решений.
- 2) Стратегия ориентирована на действия. В этом смысле стратегическая работа и продумывание будущего важны для принятия любого стратегического решения.
- 3) Стратегия имеет смысл тогда, когда есть соперничество, игра, конкуренция.

Главная идея стратегического процесса - взаимодействие:

- *стратегического мышления* (креативность, предпринимательское озарение в понимании экономического объекта, отрасли и их окружения);
- *формальной системы планирования* (систематический и понятный процесс формирования стратегии);
- *текущих ситуационных решений* менеджмента экономического объекта (эффективная реакция менеджмента на неожиданные возможности и проблемы).

Суммируя различные представления о стратегии, можно дать более развернутое определение:

 *Стратегия* — это интегрированный набор решений экономического объекта, направленных на достижение конкурентных преимуществ в соответствии с миссией и видением будущего, позволяющий определить позицию на рынке, распределить ресурсы, сбалансировать внутренние и внешние условия развития экономического объекта, текущие стратегические задачи, долгосрочные стратегические намерения.

Стратегия, как интегрированный набор решений, должна: давать ясное представление -

- a) о месте и роли экономического объекта в потоке будущих событий, о предстоящих задачах, программе действий;
- b) увязывать эту программу действий с достижением успеха в будущем;
- c) должна создавать основу для планирования повседневной деятельности, объединения внутренних процессов формирования оперативных решений с видением будущего;
- d) вносить в оперативный процесс понимание текущих действий с точки зрения перспективы.

Интегрированный набор решений:

- стратегические решения могут быть распределены внутри экономического объекта и формироваться в разных точках принятия решений;
- решения не являются статичными;
- решения становятся результатом управляемого стратегического процесса -
- позволяющего, увязывать текущие задачи с решениями на среднем и дальнем стратегическом горизонте.

8.2. Интересы

Стратегический менеджмент вырос из планирования сложно организованной деятельности.

Методология планирования:

- подразумевает, что цель существует и задана;
- дерево целей в планировании имеет внутреннее соподчинение целей, предполагает существование цели верхнего уровня;
- не ставится вопрос, каким образом и откуда появляются цели.

Планирование не приспособлено к ситуации, когда целей много и они противоречивы.

Цели появляются -

- когда стратегические идеи преобразуются в действия и решения,
- трансформация идей осуществляется людьми,
- эти люди обладают личными интересами, жизненными установками и личными целями,
- личные цели участников бизнеса противоречивы и разнородны.

Естественно, что они воздействуют на процесс целеполагания в менеджменте экономического объекта.

Возникают закономерные вопросы:

- Каким образом в экономическом объекте осуществляется постановка глобальных целей?
- Кто ставит эти цели?
- Кто влияет на постановку долгосрочных целей?
- Нужно ли в рамках стратегического процесса координировать целеполагание?

Бизнес всегда осуществляется в пространстве интересов.

Стратегия не может существовать вне интересов. Мало того, стратегические решения принимаются в условиях конфликта интересов.

Возникает несколько вопросов:

- Имеет ли экономический объект собственные интересы, отличные от интересов собственников, менеджмента и рабочих?
- Нужно ли при формировании стратегии экономического объекта учитывать эти разные и, порой, противоречивые интересы?
- Если нужно, то каким образом это сделать?
- Как совместить противоречивые интересы?

В англоязычной литературе для обозначения групп интересов используется понятие *стейкхолдер* — это держатель доли «общего пирога», который образуется в результате ведения бизнеса. Эти выгоды могут выражаться в получении зарплаты, использовании продукции, кооперации и т.д. [Freeman, 1984].

Цели экономического объекта отражают противоречивые интересы различных стейкхолдеров (см. рис. 8.2.1.):

- акционеров (видят выгоду в наращивании инвестиционной стоимости);
- менеджмента (стремятся к реализации своих планов и наращиванию собственной стоимости на рынке управленческих кадров);
- работников;
- поставщиков;
- потребителей;
- государство (как получатель налогов);
- пенсионные фонды (как инвесторы).



Рис. 8.2.1. Стейкхолдеры – держатели доли «общего пирога».

Среди всего спектра стейкхолдеров можно выделить *пять основных кластеров* со сходными, но внутренне противоречивыми интересами [Ансофф, 1999].

I. *Поставщики финансового капитала:*

- a) *портфельный инвестор* смотрит на экономический объект в краткосрочной перспективе и заинтересован в постоянном и быстром росте его стоимости;
- b) *стратегический инвестор* нацелен на достижение долгосрочных результатов деятельности экономического объекта;
- c) *потенциальные инвесторы*, которые наблюдают за экономическим объектом, отслеживая свои возможности заработать деньги в качестве портфельного или стратегического инвестора, могут воздействовать на объект доступными им средствами, и заинтересованы во временном падении стоимости акций;
- d) *кредиторы*, заинтересованы в исполнении кредитного договора;
- e) *акционеры*, вкладывая деньги, часто имеют разные интересы и каждый из них может быть -
 - ориентирован на получение дивидендов,
 - стремится к постоянному изъятию из потока денежных средств определенной доли на личные нужды,
 - заинтересован в расширении своих социальных возможностей, включая власть и влияние.

Если экономический объект представляет собой развитую корпорацию, то координацию интересов акционеров осуществляет совет дирек-

торов. Если акционеры непосредственно участвуют в управлении и могут влиять на стратегические и операционные решения, то каждый акционер имеет собственное представление о выгодах, которые ему приносит бизнес.

Кластер поставщиков финансового капитала оказывает наибольшее влияние на стратегические решения, так как многие механизмы такого влияния прописаны в законодательстве или уставе экономического объекта.

II. *Поставщики «предпринимательской энергии»:*

- a) *Менеджмент*, рост стоимости экономического объекта зависит от менеджмента, его умения принимать стратегические решения, создавать работоспособные системы управления и оптимальные бизнес-процессы;
- b) *поставщики и потребители* заинтересованы, чтобы на соответствующем уровне создавалась потребительская ценность, удовлетворяющая их требованиям и позволяющая им конкурировать на своих рынках более эффективно;
- c) *корпоративные директора* в венчурных компаниях вносят существенный вклад в создание стоимости экономического объекта.

Конкретные люди в экономическом объекте могут принадлежать сразу нескольким кластерам. Менеджеры иногда являются акционерами компании, и в этом случае они принадлежат сразу двум кластерам, но интересы менеджера как акционера и интересы менеджера как должностного лица в компании различаются.

III. *Персонал* заинтересован:

- с одной стороны, в развитии и процветании экономического объекта, что связано с устойчивым положением рабочего места, которое он занимает;
- с другой стороны, стремится к получению большего вознаграждения,
- интересы могут быть более сложными (гордится тем, что работает в известной и крупной компании, строит свою карьеру и приходит в компанию, чтобы получить необходимые ему навыки или важную строчку в резюме).

IV. *Поставщики интеллектуального капитала:*

кроме вознаграждения, их интересует -

- наращивание своего интеллектуального капитала,

- постоянное совершенствование своих компетенций и лидерство в своей области;
- конкретный экономический объект для них является пространством для профессионального роста, им важна динамика развития объекта, его ведущие позиции в отрасли, обеспечивающие доступ к самым новым знаниям в той или иной сфере деятельности.

V. *Различные социальные группы и институты* внутри и вне экономического объекта:

- внутри экономического объекта существуют профсоюзные и иные организации;
- вне экономического объекта — различные профессиональные сообщества, которые могут координировать свою деятельность (ассоциации бухгалтеров, финансовых аналитиков и т.п.).

Всякий стратегический шаг будет затрагивать интересы стейкхолдеров различным образом, что заставляет их предпринимать усилия и ответные действия по защите своих интересов.

Задача структурирования пространства интересов связана:

- с пониманием состава стейкхолдеров;
- степени их заинтересованности;
- уровня влияния на стратегические решения в экономическом объекте;
- с решением задачи выявления конфликта интересов.

Конфликт интересов различных стейкхолдеров — явление обычное в корпоративном мире. Различие в интересах стейкхолдеров не обязательно приводит к конфликту. Напротив, конфликт интересов может способствовать более динамичному развитию экономического объекта. Тем не менее, стратегические решения без учета интересов стейкхолдеров могут привести к невозможности их реализации.

Рассмотрение целей неизбежно приводит к получению ответов на вопросы:

- Чего экономический объект хочет добиться на рынке?
- Что он хочет получить для своих заинтересованных сторон?

Ключевые интересы при этом распределяются следующим образом:

- *акционеров* волнует, на какой уровень акционерной стоимости может выйти компания, какую отдачу можно получить от вложенный капитала;
- *сотрудники* озабочены тем, какого уровня профессионализма они могут достичь и какой размер вознаграждения может быть в компании;
- *потребителей* может интересовать, какую ценность экономический объект будет поставлять на рынок и каким образом им это поможет в достижении собственных целей.

Власть заинтересованного лица (или группы) определяется его способностью оказывать влияние на экономический объект.

Степень интереса зависит от желания оказывать такое влияние.

Размер круга на рис. 8.2.2. характеризует численность соответствующей группы [Mendelow, 1981].

Структурирование пространства интересов направлено также на выделение доминирующих векторов интересов.

Следующий существенный аспект — это анализ поведения заинтересованных групп, возможностей формирования коалиций и альянсов.

В определенном смысле нужно выделить множество Парето, которое описывает возможные движения компании без ущемления чьих-либо интересов.

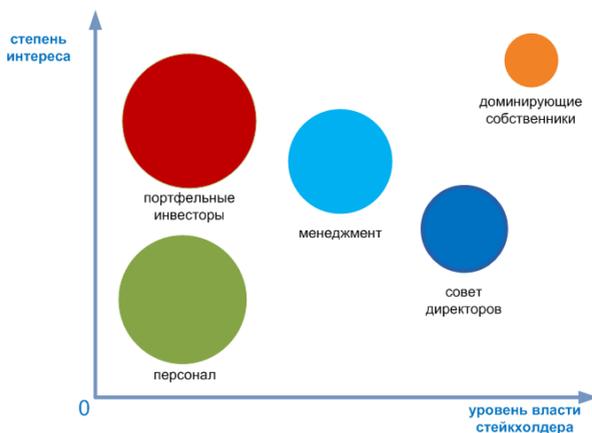


Рис. 8.2.2. Пространство интересов стейкхолдеров

В рамках предыдущей модели сформулируем общие принципы взаимодействия менеджмента со стейкхолдерами экономического объекта (см. рис 8.2.3.).



Рис. 8.2.3. Принципы взаимодействия менеджмента со стейкхолдерами

- I. В левом верхнем квадранте - *портфельные инвесторы* -
 - основной принцип взаимодействия с ними – своевременная информация, для принятия ими собственных решений.
- II. В левом нижнем квадранте - *низко-квалифицированный персонал* экономического объекта -
 - основной принцип — чуткость реагирования на просьбы информационного характера.
- III. В правом нижнем квадранте - *контролирующие органы государства* -
 - основной принцип взаимодействия — удовлетворение интересов и четкое понимание того, какими инструментами они воздействуют на организацию.
- IV. В правом верхнем квадранте - *доминирующие собственники*, обладающие большим пакетом акций:
 - a) менеджмент должен сосредоточить свои усилия на взаимодействии с этой группой;
 - b) группа может оказывать большое влияние на выработку стратегических решений;
 - c) интересы этой группы должны быть учтены при формировании стратегии;

d) внутри самой этой группы требуются усилия для гармонизации интересов.

Стратегический процесс должен быть построен таким образом, чтобы представители всех этих групп интересов принимали участие в разработке стратегических решений и могли привнести свое понимание перспектив развития организации в стратегический процесс. При различиях в интересах стейкхолдеров поиск единой цели наталкивается на противоречия или даже конфликты между долгосрочно и краткосрочно ориентированными группами интересов.

Задача их согласования решается следующим образом (см. рис. 8.2.4.). Обычно интересы редко существенно различаются, когда речь идет об отдаленном будущем.

- I. Первый шаг в гармонизации интересов нужно начинать с поиска той точки в будущем, относительно которой легко договориться (предположим точки С).
- II. Затем шаг за шагом нужно двигаться в направлении настоящего, последовательно согласовывая позиции.
- III. Можно прийти с согласованными интересами в настоящее из будущего.

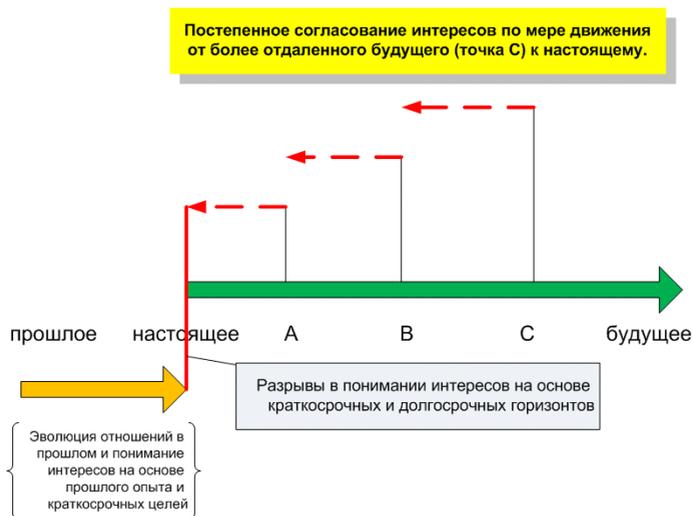


Рис. 8.2.4. Согласование интересов стейкхолдеров на основе обсуждения будущего

- IV. Одновременно существует собственная интерпретация интересов, которая сложилась как результат отношений в прошлом.
- V. Возникает разрыв между интересами, сформированными прошлым и будущим. Этот разрыв содержит противоречия между краткосрочными и долгосрочными целями стейкхолдеров.
- VI. Его не всегда следует устранять, но всегда нужно хорошо понимать, чтобы видеть спектр действий, не накаляющих конфликт интересов. Это одна из причин, объясняющих необходимость построения разделяемого всеми заинтересованными сторонами видения будущего.

Несовпадение интересов может сохраняться, но их разброс должен позволять экономическому объекту развиваться. Если такой гармонии нет, то необходима трансформация групп интересов, выход отдельных акционеров из бизнеса, разрыв партнерских отношений, изменение управленческой команды и т.п.

В любом случае выработать и реализовать эффективную стратегию без гармонизации интересов практически невозможно.

8.3. Видение будущего

Скорость жизни и бизнеса непрерывно растет. Вместе с ними растет темп принятия решений, а сами решения все больше и больше смещаются в стратегическую сферу. Нарастание изменений заставляет учиться выделять из всего спектра меняющегося мира стратегические изменения, которые -

- либо разрушают старые стратегические установки,
- либо приносят новые возможности.

В этом контексте необходимо определить роль видения будущего. Рассмотрим циклическую модель стратегических изменений (см. рис. 8.3.1.) [Ли, 2006].

- I. Предположим, экономический объект в настоящий момент находится в идеальном состоянии:
 - его продукт правильно позиционирован на рынке;
 - он может эффективно создавать этот продукт

Это ситуация *позиции 1* на рис. 8.3.1.

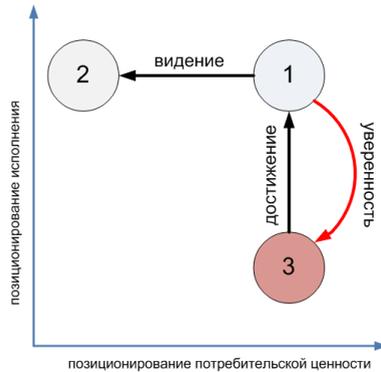


Рис. 8.3.1. Цикл стратегических изменений

- II. Видение будущего показывает, что без изменений через некоторое время экономический объект попадет *в позицию 2*, что повлечет за собой явно отрицательные последствия.
- III. Нужно найти новую позицию на рынке, более правильную с точки зрения будущего. Возникает проблема:
 - производить товар, позиционированный иначе, мы сегодня не умеем;
 - это означает, что исполнение будет далеко не идеальным;
 - придется занять *позицию 3*, — нет опыта, технологий, навыков и т.п.
- IV. Чтобы сделать этот шаг, нужна уверенность, что затем хватит энергии и ресурсов вновь переместиться *в позицию 1*.

Успешная реализация таких изменений требует:

- *знания* - для построения правильного видения будущего;
- *веры* - для сознательного перехода из благополучной позиции в уязвимую;
- *воли* - для того, чтобы вновь занять благополучную *позицию 1*.

Если речь идет о собственнике бизнеса, который понимает, что нужны изменения, но не верит в возможность их осуществления, то он должен рассмотреть вопрос о продаже бизнеса именно сейчас, когда бизнес находится в благополучном состоянии.

📖 *Видение будущего* — это желаемая картина будущего выражающая устремления и намерения экономического объекта (или менеджера), построенная в соответствии с ментальной моделью мира и восприятия изменений.

Цель видения будущего состоит в оценке сегодняшнего положения с точки зрения желаемого будущего.

📖 Совокупность несоответствий между настоящим и желаемым будущим представляют собой *стратегические разрывы*:

- недостаточно низкие издержки;
- низкая рентабельность текущей деятельности;
- отставание в качестве;
- разрывы в адаптивности (слабое прогнозирование процессов, которые не зависят от деятельности экономического объекта, посредственная аналитика, отсутствие экспертных знаний по более широкому кругу вопросов, включая новые технологии, недостаточная гибкость и неэффективная реализация изменений);
- разрывы в возможностях (экономический объект медленно -
- создает новые виды бизнеса, внедряет инновации, идентифицирует открывающиеся на рынках возможности).

Ясно, что стратегические разрывы должны быть устранены.

Рассмотрим основные *компоненты видения будущего*.

I. *Стратегические намерения*.

Здесь потребуется четко разделить понимание намерения и цели.

Цель, определенная в соответствии с концепцией SMART, должна быть конкретна или, иначе:

- специфична (specific);
- измерима (measurable);
- достижима (achievable or attainable);
- реалистична (realistic);
- своевременна (timely).

Постановка цели подразумевает, что за этим последует процесс ее достижения. Она «лежит» вне того, кто эту цель ставит. Цель должна иметь свое расположение во времени, начало этого процесса и момент достижения цели должны быть определены.

Стратегические намерения дают характеристику желаемого будущего, к которому экономический объект будет стремиться изо всех сил.

Победить на ринге — это намерение. Медаль, которая будет завоевана, это — цель. Понятно, что то и другое взаимосвязано.

II. *Предвидение.*

Вокруг нас экономические объекты, у которых есть собственные намерения, реализуя которые они меняют окружающий нас мир. Тенденции и тренды складываются как интегральный результат реализации намерений разных экономических объектов. Необходимо понимать эти тенденции и увязывать их с собственными намерениями.

Намерения конкурентов прямо противоречат нашим намерениям. Намерения партнеров важны для понимания реалистичности собственных намерений.

III. *Предвидение* — это представление о результатах, которые могут возникнуть в процессе реализации намерений других экономических объектов.

IV. *Прогнозы*, связаны с определением динамики конкретного процесса.

Если мы способны структурировать реальность таким образом, что видим конкретные процессы и получаем достаточно сведений об их динамике, то можно говорить о прогнозе.

Прогноз относится к тем процессам, которые не подвластны нашей воле и опираются на конкретную информацию.

V. *Гипотезы.*

Будущее всегда неопределенно. Для принятия решений его нужно каким-то образом структурировать. Формулирование гипотез и есть способ структурирования неопределенности. Если гипотезы сформулированы, то появляется возможность отслеживать, подтверждаются они или нет. Структура видения будущего отражает три ролевые позиции в принятии решений.

- 1) Стратегическое намерение связано с *позицией предпринимателя* — создать будущее для себя.
- 2) Предвидение и прогнозы связаны с *позицией ученого*, исследователя. Его задача изучить, структурировать, установить причинно-следственные связи и предсказать.
- 3) Гипотезы связаны с *позицией игрока* — сделать ставки. Видение будущего отражает вместе эти три позиции.

Важным аспектом детализации видения будущего является четкое представление о ключевых факторах успеха (КФУ), которые:

- оказывают определяющее влияние на достижение успеха;
- связаны с конкуренцией;
- определяют возможность выигрыша в конкурентной борьбе.

Выделение КФУ позволяет определить стратегические разрывы. Стратегические задачи, требующие незамедлительного решения, система текущих мер вытекает из:

- видения будущего как общего направления движения к успеху;
- понимания КФУ;
- текущих стратегических разрывов.

Именно на этом этапе происходит переход от рассуждений к действиям, осуществляется декомпозиция стратегии в перечень стратегических задач, решение которых перемещается на тактический оперативный уровень.

Видение будущего принято рассматривать во взаимосвязи с миссией и ценностями экономического объекта в общем контексте лидерства.

Миссия является исходным пунктом построения стратегического видения. Разработка миссии является одним из действенных инструментов гармонизации интересов стейкхолдеров экономического объекта.

Основные *цели* формулирования *миссии*:

- обеспечить единое понимание смысла существования экономического объекта;
- обеспечить базис для мобилизации организационных ресурсов;
- выработать стандарты размещения организационных ресурсов;
- установить доминирующий тон организационного климата;
- привлечь к сотрудничеству тех, кто разделяет и приветствует направление развития экономического объекта.

За этими сухими формулировками на самом деле стоят интересы, желания, мечты и устремления людей, которые работают в экономическом объекте или находятся вне его, но заинтересованы в его деятельности.

Миссия:

- выражает смысл существования экономического объекта;
- является инструментом коммуникаций объекта с внешней средой и с собственным персоналом.

В этом качестве она содержит четыре основных составляющих.

- 1) *Ориентация* «продукт — рынок — технология».
- 2) *Цели* экономического объекта.

3) *Философия* экономического объекта.

4) *Имидж* экономического объекта.

Ответы на эти вопросы позволяют более уверенно согласовывать интересы внутри экономического объекта, строить разделяемое видение будущего.

Миссия экономического объекта и видение будущего не могут работать сами по себе. Необходим *лидер* или группа лидеров, способных транслировать видение будущего большому числу людей.

Если миссия ориентирована на формулировку смысла существования экономического объекта, то *видение* должно:

- способствовать пониманию стратегических разрывов;
- способствовать трансформации стратегических намерений в конкретные цели, измеряемые в терминах затрат, времени и других параметров, которые можно использовать для оценки и контроля организационных процессов;
- способствовать трансформации целей в конкретные организационные структуры, распределение задач и ответственности внутри экономического объекта;
- способствовать пониманию места и роли ключевых менеджеров и сотрудников экономического объекта в процессе построения желаемого будущего;
- способствовать пониманию того, какую роль играет сотрудник в процессе достижения успеха экономического объекта, а также того, каким образом успех объекта трансформируется в личный успех сотрудника.

Миссия и видение не существуют вне связи с *ценностями* или принципами деятельности экономического объекта.

Лидерство, миссия, видение и ценности экономического объекта должны находиться в гармонии. Если гармонии между ними нет, то, скорее всего, нет и целостности объекта, и в этом случае, возможно, у экономического объекта нет и будущего.

 *Корпоративная культура* — это сплав опыта, философии экономического объекта, сформировавшихся ценностей и убеждений, ожиданий, правил, норм поведения.

Традиционно стратегия, структура и корпоративная культура рассматриваются как три относительно независимых составляющих экономического объекта. Можно говорить о существовании конвергенции (взаимопроникновении) корпоративной культуры и стратегии.

Стратегическое измерение корпоративной культуры включает следующие элементы [Греттон, 2003].

- 1) *Восприятие времени и память.*
- 2) *Ментальные модели* экономического объекта.
- 3) *Ценности* и их влияние на формирование видения и миссии.
- 4) *Гармония интересов.*
- 5) *Организация стратегического процесса.*

Лекция 9. СТРАТЕГИЯ

9.1. Стратегический процесс

9.2. Стратегические единицы бизнеса

9.3. Конкуренция

9.1. Стратегический процесс

Стратегия как результат формирования решений в экономическом объекте и стратегический процесс взаимосвязаны. Стратегия живет и развивается в рамках стратегического процесса. Стратегия есть результат непрерывного согласования стратегических намерений и текущих действий. Эффективность стратегических решений в экономическом объекте зависит от того, как построен стратегический процесс и какие задачи решаются внутри этого процесса.

Стратегический процесс опирается на три основных составляющих:

- стратегическое мышление;
- формальную систему принятия решений;
- механизмы реагирования на складывающуюся в бизнесе ситуацию.

Взаимодействие этих трех элементов и образует стратегический процесс в экономическом объекте.

В самом простейшем случае формирование стратегических решений предполагает ответ на четыре вопроса.

- 1) Где мы находимся сейчас?
- 2) Где мы хотим быть?
- 3) Что нам мешает?
- 4) Что мы должны сделать?

В поисках ответа на эти четыре вопроса экономический объект может:

- осмыслить текущее состояние;
- определить приоритеты и направления развития;
- продумать перечень текущих шагов, которые ему необходимо осуществить.

Люди, принимающие решения в экономическом объекте, должны иметь ясное представление об организации бизнеса, стратегии и тех предположениях, на которых он был построен. Эти же люди должны быть вовлечены в процесс реализации стратегии и непосредственно отвечать за это [Кох, 2003].

Задача стратегического процесса — стимулировать инновационные решения и способствовать их интеграции в стратегические решения и текущую деятельность.

Томпсон и А.Стрикленд представляют стратегический процесс как последовательность решения пяти основных задач стратегического менеджмента [Томпсон, Стрикленд, 2003].

- I. *Формулировка стратегического видения будущего и миссии* экономического объекта.
- II. *Постановка целей* - перевод видения в практическую плоскость.
- III. *Разработка стратегии.*
- IV. *Внедрение и реализация стратегии.*
- V. *Оценка деятельности, отслеживание изменений и корректировка стратегических действий.*

Представленные пять задач разграничены концептуально, но решаются комплексно. Многие аспекты этих задач действуют совместно и влияют на решение каждой из них.

Это означает, что выработка стратегии — не жестко заданный алгоритм, реализация которого ведет к результату, а итерационный процесс, в рамках которого допустимы возврат к предыдущим этапам или некоторое забегание вперед при решении той или иной задачи.

Если стратегический процесс находится под контролем менеджмента, то менеджмент ставит цели. Здесь возникает противоречие с интересами стейкхолдеров. Такая ситуация создает внутренний конфликт, который рано или поздно разрушает стратегический процесс. Необходимо предоставить поле для социального взаимодействия всех стейкхолдеров в рамках стратегического процесса.

В целом для *разработки стратегии* или определения очередного стратегического шага нужно последовательно решить *пять задач*.

- I. Задача - *структурирование пространства интересов.*
- II. Задача - *формулировка миссии, построение видения будущего компании и идентификация стратегических возможностей.*
- III. Задача - *генерирование и анализ альтернатив.*
- IV. Задача - *выбор стратегической альтернативы и определение стратегического шага.*
- V. Задача - *формирование функциональных стратегий, построение инструментов контроля за реализацией стратегии и плана изменений.*

Стратегия ориентирована на будущее, и важное значение имеют стратегические горизонты.

В стратегическом контексте представляется целесообразным рассматривать три взаимосвязанных стратегических горизонта.

- I. *Дальний стратегический горизонт* - нужно видеть перспективу, развивающиеся тенденции и формулировать стратегические намерения.
- II. *Горизонт формализации бизнес-модели* - нужно ответить на вопросы о ее конфигурации.
- III. *Ближний стратегический горизонт* - связан с формулировкой стратегических задач, которые надо решать немедленно.

Система трех стратегических горизонтов позволяет решить проблему взаимодействия долгосрочных и краткосрочных целей.

На *дальнем* горизонте нужны более общие формулировки. На этом горизонте большее значение имеют гипотезы о будущем и намерения, меньшее значение имеют прогнозы и аналитика.

Средний горизонт в немалой степени опирается на исследования и аналитику. Здесь нужно отчетливо представлять конкурентную среду. Именно на среднем горизонте решаются все задачи конкурентной борьбы. Подразумевается, что на этом горизонте экономический объект

владеет информацией о динамике рынка и отрасли, о структуре конкурирующих сил.

На *ближнем* горизонте формулировка стратегических задач должна опираться на глубокую и полную аналитику. Здесь должны действовать ключевые показатели деятельности и должна быть обеспечена возможность точного измерения результатов решения стратегических задач. На этом горизонте деятельность переводится в контекст четкого планирования и измерения результатов.

Стратегический процесс имеет циклический характер и состоит из этапов [Константинов, 2009].

9.2. Стратегические единицы бизнеса

Стратегическая единица бизнеса является основным элементом в конкурентной среде. Майкл Портер отстаивает точку зрения, что конкурируют на рынках не компании, а бизнесы.

Экономический объект может иметь несколько бизнесов и конкурировать одновременно на нескольких рынках. Однако непосредственно конкуренция складывается на определенном рынке, где сталкиваются интересы стратегических единиц бизнеса, принадлежащих различным экономическим объектам.

Стратегическая единица бизнеса напрямую связана с рынком, и именно она создает конкретные потребительские ценности. В классической экономической теории предполагается, что покупатель ищет на рынке *товары или услуги* [Станковская и др. 2011]. Соответственно есть те, кто эти товары предлагает. На рынках складываются отношения между спросом на тот или иной товар и его предложением. Изучая баланс спроса и предложения, экономическая теория не анализирует индивидуальных различий между товарами одного и того же назначения, произведенными конкурентами.

Однако, рынки не являются однородными. Разные группы потребителей имеют разные предпочтения и желания. Анализ этих различий приводит к поиску ответа на следующие вопросы:

- С какой целью использует продукт тот или иной потребитель?
- Какую ценность несет тот или иной товар покупателю?
- Что именно ценит покупатель?
- Насколько велики группы покупателей со схожими интересами?

Для того чтобы иметь возможность зафиксировать и учесть эти различия, вводится понятие потребительской ценности товара или услуги.

📖 *Потребительская ценность товара или услуги*— это оценка потребителем способности данного товара или услуги удовлетворять его потребности.

В *стратегическом контексте* можно предположить, что покупатель на рынке не ищет удовлетворения своих потребностей, он пытается найти решение своих проблем, которые могут носить комплексный характер.

Рассмотрим различные роли поставщика продуктов на рынке, характер которых зависит от *глубины интеграции* в процессы клиента и *степени пакетирования*, или комплектации, отдельных продуктов [Марн и др. 2004].

- a) Если значения обеих параметров невелики, то это *обычный поставщик* компонентов, который предлагает самостоятельные продукты или услуги, используя существующие каналы сбыта.
- b) *Составитель комплектов* в отличие от поставщика компонентов предлагает пакет услуг или компонентов, что может создавать дополнительные преимущества, как с точки зрения цены, так и с точки зрения удобства для клиента. Такой комплект остается стандартным для всех покупателей, так как глубина интеграции в процессы покупателя является малой.
- c) *Интегратор* действует иным способом. Он поставляет знание, позволяющее группе компонентов работать вместе более эффективно на конкретного потребителя. Интегратор соединяет знания о группе компонентов и особенностях их интеграции и адаптации к условиям потребителя. Компоненты могут быть собраны потребителем самостоятельно.
- d) *Поставщики решений* совместно с клиентом разрешают проблемы последнего и берут на себя ответственность за внедрение этих решений. В этом случае компоненты становятся собственностью поставщика решений, что позволяет защитить денежный поток от копирования решений.

Интегратор подходит к нуждам клиента более широко и решает целый комплекс взаимосвязанных проблем. Вместе с тем интегратор может предлагать только интегрированные решения как таковые. Для того чтобы их реализовать, понадобится *поставщик комплектов*, который

предоставит все необходимые элементы. *Поставщик решений* идет до конца. Он не только ищет нужное решение, но и фактически его реализует.

Мы можем решать задачу позиционирования исходя из того, что покупатель ищет на рынке не товары и услуги и даже не решение своих проблем, он ищет партнеров для совместного созидания будущего.

В отличие от классического представления о рынке как точке взаимодействия между продавцом и покупателем в процессе обмена, новая концепция исходит из того, что *рынок* — это точка взаимодействия, направленного на совместное формирование ценностей и извлечение экономической прибыли [Прахалад, Рамасвами, 2006].

Одна из важнейших задач разработки стратегии бизнеса — выбор позиции на рынке:

- Какую потребительскую ценность бизнес будет создавать?
- На чьи потребности он будет ориентироваться?
- Чьи проблемы он будет решать?

Майкл Портер утверждает, что задача позиционирования может рассматриваться в трех аспектах [Портер, 2005].

- I. Базируясь на *разнообразии продуктов и услуг*. В данном случае имеется в виду, что выбор осуществляется среди множества продуктов.
- II. Связан с *разнообразием сегментов потребителей* на рынке.
- III. Связан с *разнообразием доступа к потребителю*.

В целом эти три аспекта обуславливают доминирующие ориентации экономического объекта — на производство, на клиента, на продажи. Естественно, что они переплетаются между собой и все вместе присутствуют при определении позиции на рынке.

Экономический объект, создавая потребительскую ценность, прибегает к целому набору *видов деятельности*. Каждый вид деятельности вносит свой вклад в формирование потребительской ценности. Стремление упорядочить представление об этих видах деятельности, заложить основы для анализа вклада конкретного вида деятельности в создание потребительской ценности породило понятие цепочки ценности.

-  Основные и вспомогательные виды деятельности в экономическом объекте по созданию потребительской ценности принято называть *цепочкой ценности*.

Цепочка создания потребительской ценности может выходить за пределы одной отрасли и формироваться в процессе межотраслевого взаимодействия. В таких расширенных цепочках экономический объект может сосредоточить свою деятельность только в каком-то одном ее звене. С этой точки зрения важно понимать, какой вклад каждый элемент цепочки вносит в формирование интегральной ценности.

Между позицией на рынке и внутренними процессами создания потребительской ценности должно быть соответствие. Если экономический объект намерен лидировать, занимая ту или иную позицию на рынке, он должен уметь создавать соответствующую ценность эффективнее других. Требуется стратегическое единство между позицией на рынке и цепочкой ценности. Такое стратегическое единство обеспечивает стратегическая единица бизнеса.

 *Стратегическая единица бизнеса* — это совокупность процессов, в результате которых создается потребительская ценность, поставляемая на рынок, и обеспечивается стратегическое единство между рыночной позицией и цепочкой создания потребительской ценности.

Именно применительно к стратегической единице бизнеса есть смысл говорить о выборе позиции на рынке.

Если экономический объект занимается несколькими бизнесами, то возникает разделение стратегических задач на два типа.

- 1) Группа задач связана с выбором позиции на рынке для каждой стратегической единицы бизнеса — это и есть *задачи позиционирования на рынке*.
- 2) Группа задач связана с организацией *взаимодействия* стратегических единиц бизнеса в рамках единого экономического объекта.

 *На рынках товаров и услуг конкурируют единицы бизнеса.*

 *На финансовых рынках конкурируют компании.*

Стратегическая единица бизнеса самостоятельно выбирает свою позицию на рынке. Компания выступает лишь как инвестор, который финансирует деятельность единицы в обмен на доходность. Если доходность окажется недостаточной, то компания может продать данную единицу бизнеса или прекратить ее финансирование. Естественно, это упро-

щенный взгляд на роль стратегической единицы бизнеса внутри экономического объекта, но он позволяет понять суть этой теоретической конструкции.

Кеничи Омае рассматривает стратегические решения в рамках стратегического треугольника, который состоит из самого экономического объекта, потребителей его продукции или услуг и его конкурентов.

Кеничи Омае пишет: «Чтобы разработать и реализовать эффективную деловую стратегию, бизнес-единица должна обладать полной свободой действий в отношении каждого из трех ключевых игроков» [Омае, 2007].

Например, если брать потребителей, то бизнес-единица должна иметь возможность работать со всем рынком, а не только с его частями. Наряду со *стратегическими единицами бизнеса*, понимание которых определяется поставляемой на рынок потребительской ценностью, рассматриваются *стратегические единицы планирования*, которые увязывают между собой не только рыночные позиции, но и положение внутри компании, позволяющее формировать независимые стратегические решения.

9.3. Конкуренция

 *Конкуренция* — очень обширное понятие, характеризующее взаимодействие двух и более объектов, каждый из которых стремится получить доступ к использованию ограниченных ресурсов.

В природе такими объектами являются растения или животные, которые конкурируют за пищу. В бизнесе такими объектами являются экономические объекты или индивиды, которые ведут борьбу за внимание клиента, его решения и ресурсы.

В этой борьбе большое значение имеет *понимание нужд и интересов клиента*. Важно знать, что именно ищет покупатель на рынке и кто и как создает для него потребительские ценности.

Рассмотрим конкуренцию в контексте позиционирования на рынке. Именно этот контекст формирует основы понимания современной конкуренции на рынках.

Экономический объект действует в конкурентной среде, и стратегические решения принимаются путем сопоставления деятельности объекта и его окружения, прежде всего с действиями конкурентов [Портер, 2005].

Рынки потребляют товары и услуги и являются сферой спроса.

Отрасли производят товары и услуги и являются сферой предложения.

📖 *Конкретный рынок*— это группа потребителей с некоторым набором потребностей, которые могут быть удовлетворены одним или несколькими товарами.

📖 *Конкретная отрасль*— это группа предприятий, которые производят товары и предлагают их рынку.

Существуют классификации отраслей, в рамках которых *отрасль* определяется как группа предприятий -

- производящих сходные товары или услуги,
- использующих идентичную квалификацию,
- имеющих аналогичные процессы производства, технологии, каналы поставки и распределения товаров.

В Великобритании - Стандартная отраслевая классификация (Standard industrial classification, SIC).

В ЕС - Основная номенклатура продукции по видам деятельности стран Европейского сообщества (Nomenclature generale des activites economiques dans les Communautes Europeennes, NACE).

В России - Общероссийский классификатор продукции по видам деятельности (ОКПД).

В Республике Беларусь - Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 Виды экономической деятельности.

Для решения стратегических задач нужно определять отрасль точно привязывая ее к продукции и услугам, территории, конкурирующим предприятиям.

Продукт на рынке имеет два измерения:

- потребительскую ценность;
- потребительскую цену.

📖 Под *потребительской ценой* понимается вся совокупность затрат, связанная с «потреблением» данного продукта. Потребительская цена может отличаться от цены продукта в момент совершения покупки.

Потребительская цена автомобиля =

цена, по которой его можно приобрести + эксплуатационные затраты.

Разные производители продуктов или услуг могут устанавливать различное соотношение между потребительской ценностью и ценой. С точки зрения покупателя представляется справедливым, что более качественный продукт должен иметь большую цену.

В этом смысле продукты X и Y см. рис. 9.3.1. эквивалентны с точки зрения покупателя в координатах «цена — ценность».

Если объединить все возможные эквивалентные сочетания цены и ценности, то мы получим так называемую *кривую эквивалентности*.

- a) Если экономический объект пытается позиционировать продукт выше этой кривой — в *точке A*, то данная позиция означает, что он предлагает рынку продукт более низкого качества по более высокой цене.
- b) Если экономический объект позиционируется ниже этой кривой — в *точке B*, то он предлагает рынку продукт более высокого качества по более низкой цене.
- c) Собственно, отраслевая конкуренция направлена на смещение кривой эквивалентности вправо-вниз.

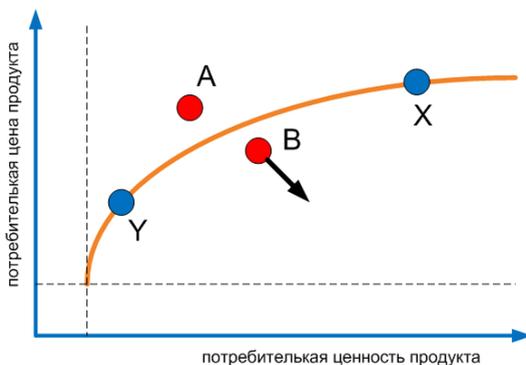


Рис. 9.3.1. Отраслевая конкуренция

- d) Это смещение возникает тогда, когда кто-либо из игроков в отрасли формирует предложение рынку с более низкой ценой, с более высокими потребительскими ценностями или их комбинацию.

Снижение цены в рамках ценовой конкуренции во многих случаях имеет смысл только при одновременном снижении издержек. Именно поэтому соответствующие стратегии получили название «стратегии лидерства по издержкам».

Если в отрасли сложилась ценовая конкуренция, то имеется ли у экономического объекта выбор? Выбора у экономического объекта нет. Поэтому можно рассматривать проблему не с позиции стратегий, а с позиции типа конкуренции в отрасли.

Отрасли могут разделяться по типу конкуренции на две зоны. В одной зоне может быть ярко выраженная ценовая конкуренция, в другой — ярко выраженная дифференциация. При этом могут существовать смешанные зоны, где выбор продукта или услуги определяется соотношением «цена — качество».

В основе *ценовой конкуренции* лежит стремление экономических объектов к лидерству в издержках (*стратегии низких издержек*). Контроль издержек в экономическом объекте — это естественная функция менеджмента.

Лидерство по издержкам может быть достигнуто следующими способами:

- перепроектированием продукта;
- реорганизацией цепочки ценности, с тем чтобы резко снизить суммарные затраты;
- увеличением эффективности управления внутренней цепочкой ценности и использования резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях;
- эффективным наращиванием мощностей.

Ценовая конкуренция ориентирована на покупателей, которые стремятся получить данный продукт по максимально низкой цене.

Перепроектирование продукта направлено:

- на создание потребительской ценности, точно отвечающей потребностям клиента;
- и при этом имеющей минимально возможную цену.

Этими действиями могут быть:

- упрощение дизайна товара;
- отказ от дополнительных аксессуаров;
- переход к модели прямых продаж -

- издержки в товаропроводящей сети, включая розничного продавца, составляют до 50%,
- трансформируем цепочку создания потребительской ценности,
- компания Dell - продажа, затем сборка, комплектация, производство и, наконец, доставка,
- можно опираться на использование новых технологий, например цифровых.

Трансформация отдельных звеньев цепочки ценности - снижение затрат в тех или иных звеньях цепочки, аутсорсинг в отдельном звене цепочки возникает эффект масштаба, который невозможно получить в пределах одной компании.

Риск возникновения ценовых войн всегда существует, но его можно снизить за счет профилактики и правильных повседневных ценовых действий [Марн и др. 2004].

Конкуренция на основе совершенствования продукта или услуги приводит к созданию:

- уникальных потребительских свойств товара;
- его отличительных особенностей в дизайне;
- функциональных возможностей;
- обслуживании потребителей и т.п.

Майкл Портер такую стратегию назвал *стратегия дифференциации*. Эта задача может быть решена за счет:

- a) придания товару потребительских свойств, сокращающих затраты потребителя в цепочке ценности клиента, возникающих в результате использования данного продукта;
- b) стремления повысить эффективность использования товара потребителем;
- c) повышения эффективности коммуникаций с покупателем;
- d) построения сильных брендов;
- e) обеспечения более высокого качества продукта.

Главные преимущества стратегии дифференциации заключаются в следующем:

- 1) у экономического объекта появляется возможность устанавливать более высокую цену на товар или услугу и получать более высокую прибыль;
- 2) спрос на такую продукцию становится менее эластичным по цене;

3) формируются дополнительные барьеры входа на рынок. Лидерство по издержкам и дифференциация являются основными стратегиями и позволяют понять механизм конкуренции.

Майкл Портер в широко известной книге «Конкурентное преимущество», вышедшей в свет в 1985 г., предложил типологию таких «генерических стратегий».

I. Стратегия *сфокусированного* поведения -

— концентрируется на обслуживании узкого, иногда специфического, сегмента покупателей.

II. Стратегия обслуживания *всего* или достаточно широкого круга покупателей.

От типа конкурентного преимущества экономический объект может ориентироваться на лидерство по издержкам или дифференциацию.

Учитывая оба эти аспекта — позицию на рынке и тип конкурентного преимущества — формируются четыре базовые стратегии:

1) стратегия лидерства по издержкам;

2) сфокусированная стратегия низких издержек;

3) стратегия широкой дифференциации;

4) сфокусированная стратегия дифференциации.

Если вместо потребительской цены мы рассмотрим издержки, то можно построить кривую, характеризующую границу эффективности в данной отрасли. Каждая точка кривой показывает, какие минимальные издержки возможны в отрасли при фиксированном значении потребительской ценности. Эти две кривые могли бы быть очень полезными при решении проблемы позиционирования. Однако построить их для реальных рынков достаточно сложно. Более того, всякое новое действие ведущих игроков рынка, будь то снижение цены или совершенствование продукта, меняет положение данной кривой.

Карта ценности характеризует восприятие потребителями компромисса между ценой и преимуществами [Марн и др. 2004]. (см. рис. 9.3.2.).

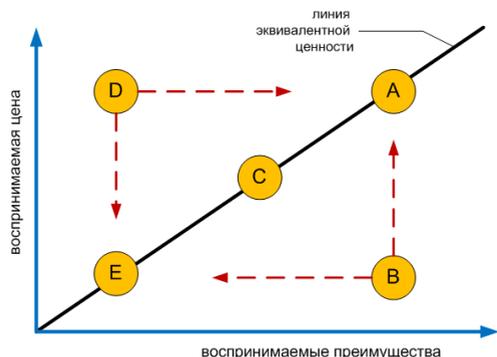


Рис. 9.3.2. Карта ценности

- a) Покупатель может высоко оценивать преимущества того или иного товара, но он может быть не готов платить высокую цену за эти преимущества.
- b) Компромисс между ценой и ценностью устанавливается в терминах воспринимаемой цены и воспринимаемых преимуществ.
- c) Компромиссная ценность продукта или услуги может пониматься как разница между воспринимаемыми преимуществами и воспринимаемой ценой.
- d) Если проследить распределение покупателей по компромиссной ценности, то можно построить карту ценности, которая становится для экономического объекта действенным инструментом выбора позиции на рынке и формирования всего спектра конкурентных стратегий.

Если принять предположение о линейности кривой эквивалентности и границы эффективности, то все конкуренты в отрасли выстроятся вдоль прямой линии, которая получила название «линия эквивалентной ценности» (value equivalence line, VEL).

Если рассматривать распределение конкурентов в динамике при перераспределении рыночной доли и при реализации конкурентных шагов, то часть экономических объектов может оказаться на линии эквивалентной ценности, другая часть — вне этой линии.

Линия эквивалентной ценности отражает восприятие компромиссной ценности потребителем, а положение экономического объекта определяется стратегическим выбором или затруднениями, связанными со смежной позицией на рынке.

- *Объект D* находится в зоне невыгодного положения. Он конкурирует с *объектом E* по цене и в этом смысле проигрывает ему. Одновременно он конкурирует с *объектом A* по преимуществам и тоже проигрывает ему в этом.
- Аналогично *объект B* конкурирует с *объектами E* и *A*, но выигрывает у них либо по цене, либо по преимуществам. С этой точки зрения позиция *объекта B* более привлекательна. Если ему удастся закрепиться на этой позиции, то у покупателя изменится восприятие баланса между ценой и преимуществами.

В результате этого изменения линия эквивалентной ценности сместится вправо, и *объекты E* и *A* на некоторое время могут оказаться в зоне невыгодного положения, что потребует от них ответных действий.

 На карте ценности следует четко выделять *зону безразличия* — диапазон цен, в котором потребитель готов покупать данный товар.

В силу разных причин покупатель не будет менять поставщика при малейшем изменении цены — всегда существуют затраты на «переход» к другому поставщику.

Таким образом, для понимания основ конкуренции базовые стратегии лидерства по издержкам и дифференциация весьма полезны. Решение же вопросов позиционирования на рынке в условиях конкуренции должно опираться на более полное видение компромиссной ценности, понимание всей карты ценности и ее динамики.

В общем случае рыночное предложение содержит:

- ценность;
- цену;
- количество;
- время.

В некоторых случаях время обслуживания является критическим фактором и существенно влияет на принятие решения о покупке. Такой клиент готов согласиться на более высокую цену, если время обслуживания сокращено.

Количество покупаемого товара связано с учетом эффекта масштаба. Во многих случаях для продавца покупатель с большим объемом приобретаемого продукта более предпочтителен, чем мелкий покупатель. Эти компоненты вместе создают интегрированное представление о рыночном предложении со стороны экономического объекта.

Лекция 10. СТРАТЕГИЯ

10.1. Компетенции

10.2. Бизнес-модель

10.3. Инновации

10.4. Знания

10.5. Тренды конкурентной среды

10.1. Компетенции

Конкуренция имеет разные измерения.

Она может быть:

- связана с производством товара с более низкими издержками;
- совершенствованием продукта и «вписыванием» его в условия специфических сегментов;
- осваиванием узких рыночных ниш.

На эти процессы можно смотреть как на позиционирование на рынке.

Одновременно можно взглянуть на них с другой стороны — со стороны компетенций и способностей, которыми должна обладать компания, чтобы лидировать в том или ином направлении. Такой взгляд позволяет увидеть больше возможностей для формирования уникальных компетенций. Более того, стратегический выбор можно перенести с рынка в пространство компетенций.

На примере трансформации бизнеса в области фотографии можно сделать вывод, что возможны два подхода к стратегии:

- 1) акцент делается на выборе позиции на рынке;
- 2) акцент делается на развитии компетенций или, в более общем случае, на обладании уникальными ресурсами и способностями.

Уникальное сочетание ключевых компетенций действительно создает конкурентные преимущества и обеспечивает отраслевое лидерство [Прахалад и др. 2002].

 Концепция *ключевых компетенций*— это расширение ресурсно-ориентированного подхода к разработке стратегии, позволяющее включить в рассмотрение такие элементы, как знания и опыт.

Трансформация ресурсов в товары и услуги опирается на способности экономического объекта координировать множество процессов и формировать интегрированный результат на том или ином рынке.

Формула определения компетенции в рамках соответствующего подхода выглядит следующим образом:

Компетенция = Технология × Процесс управления × Коллективное обучение

Объединяя различные взгляды на содержание термина «компетенция» в бизнесе, выделяют следующие ее элементы [Хэмел и др. 2005].

- 1) Независимые активы, как материальные, так и нематериальные, к которым может быть отнесено оборудование, строения, программное обеспечение, торговые марки и т.п.
- 2) Познавательные возможности объекта, как индивидуальные, так и коллективные, формирующие знания, навыки, технологии, патенты и другие ресурсы аналогичной природы.
- 3) Организационные процессы и механизмы координирования в экономическом объекте, позволяющие объединять индивидуальные действия в коллективное функционирование.
- 4) Организационная структура, определяющая возможности экономического объекта адаптироваться к изменениям и взаимодействовать с внешним миром.
- 5) Поведенческие и культурные характеристики, разделяемые ценности, убеждения, ритуалы и другие элементы, формирующие ментальную модель экономического объекта.

Ключевые компетенции создаются в результате уникального подхода экономического объекта к организации и развитию своей деятельности. Существующие ключевые компетенции можно оценить по следующим критериям:

- a) *отношения с клиентами;*
- b) *уникальность;*

- c) *гибкость*;
- d) *способность увеличения потребительской ценности продукта*;
- e) *устойчивость*;

Томас Дюран вводит три измерения компетенции — знания, навыки, отношения.

- 1) *Знания* формируются как набор усвоенной информации, позволяющий строить собственное понимание внешнего мира, видение будущего и формулировать задачи, ведущие к пониманию действий.
- 2) *Навыки* формируются не на основе усвоения информации, а на основе усвоения опыта. Они связаны с пониманием «know how», знанием, как действовать без объяснения, почему осуществляются такие действия. Они базируются на убеждении, что действия приведут к требуемому результату и без ясного представления о том, почему так происходит.
- 3) *Отношения* являются третьим измерением компетенции и объясняют, как возникают те или иные стремления в экономическом объекте, включая стремление к успеху, сплоченности при решении важных задач, слаженности действий и доверию внутри объекта.

Дюран оставляет также *технология* в составе навыков экономического объекта.

Рассмотрим подход к пониманию бизнеса как дерева компетенций.

Ветви - продуктовые линии.

Ствол - производственная система.

Корневая система – компетенции.

Ветви взаимодействуют с внешней средой и, в свою очередь, поддерживают жизнеспособность дерева.

Такой подход к пониманию бизнеса действительно отражает построение японских и многих европейских экономических объектов. Подобная интерпретация бизнеса является более понятной в логике предпринимательского отношения к развитию бизнеса.

Ранее мы рассмотрели подход к построению экономического объекта на основе стратегических единиц бизнеса. Экономический объект состоит из единиц бизнеса каждая из которых решает задачи позиционирования на рынке относительно самостоятельно.

Построение экономического объекта на основе ключевых компетенций выглядит иначе.

- a) Опираясь на корневую систему, экономический объект может производить набор ключевых продуктов.
- b) Эти продукты могут не быть представлены на рынке как самостоятельные продукты. Они могут обращаться только во внутренних циклах компании.
- c) Ключевые продукты создают основу для возникновения различных бизнесов.
- d) В этом случае бизнес представляет собой интеграцию ключевых компетенций, ключевых продуктов и рыночных возможностей.

Собственно, начиная лишь с этого уровня можно говорить о бизнес-единицах в экономическом объекте, который построен на основе компетенций.

Яркий пример – корпорация HONDA. На основе ключевых продуктов (различных двигателей) корпорация производит автомобили, мотоциклы, газонокосилки, лодочные моторы, снегоочистители, снегоходы, электростанции и т.д.

Экономические объекты, построенные на основе стратегических единиц бизнеса (СЕБ-объекты) и на основе ключевых компетенций (КК-объекты), существенно отличаются друг от друга по многим параметрам.

С точки зрения конкуренции СЕБ-объекты соревнуются на основе сегодняшнего продукта, отвечающего текущим рыночным возможностям. Конкуренция возникает как соперничество в распознавании и использовании рыночных возможностей. СЕБ-объекты выглядят как набор самостоятельных стратегических единиц бизнеса.

Корпоративный центр СЕБ-объекта - организатор внутреннего финансового рынка -

- перераспределяет прибыль от деятельности бизнес-единиц,
- формирует правила игры на этом внутреннем рынке,
- взаимодействует с внешним финансовым рынком,
- управляет портфелем бизнесов, реструктуризацией и развитием новых направлений.

КК-объекты конкурируют друг с другом в создании и развитии ключевых компетенций. Стратегические решения в этом случае формиру-

ются часто как решения относительно того, какие компетенции необходимо развивать в экономическом объекте. КК-объекты основывают свою деятельность на управлении компетенциями.

Корпоративный центр КК-объекта:

- контролирует развитие компетенций;
- изменение их архитектуры;
- перераспределяет интеллектуальные и человеческие ресурсы между бизнес-единицами;
- решает задачи обеспечения финансовыми ресурсами, но увязывает их с поддержанием и развитием ключевых компетенций.

В КК-объектах бизнес-единицы выступают в роли пространства для использования ключевых компетенций. В целом интеграция стратегических способностей связывает между собой три основные составляющие (см. рис. 10.1.1.):

- ключевые компетенции;
- ключевой продукт;
- продукты (услуги) на конечных рынках.

При этом *ключевые компетенции* создают основу для новых видов бизнеса, которые генерируются путем творческой комбинации навыков, знаний и умений.

Ключевой продукт обеспечивает возможность удержания лидерских позиций в разработке новых функциональных характеристик продуктов и услуг, позволяет действовать с более высокими скоростями при разработке новой продукции.

На уровне *продукта и услуги* координация осуществляется на основе

- цены,
- рыночной доли,
- коммуникаций с потребителем.

Таким образом, конкуренция идет на трех уровнях:

- на уровне ключевых компетенций;
- на уровне ключевых продуктов;
- на уровне рынков и рыночных сегментов.

Развитие каждого уровня зависит от состояния двух других уровней. Решая задачу позиционирования на рынке, мы определяемся с тем, какие продукты и услуги мы будем предлагать в будущем. Аналогично мы можем говорить о позиционировании в пространстве компетенций.



Рис. 10.1.1. Составляющие стратегических способностей

Собственно, поиск ответов на подобного рода вопросы и есть та работа, которую нужно проделать, формируя новую стратегию. В этом контексте важное значение имеет понятие стратегического потока.

📖 *Стратегический поток*— это интегрированное развертывание во времени потребительских ценностей, технологий, стратегических способностей, системы взаимоотношений с партнерами, поставщиками, потребителями.

Именно в этом потоке формируются взаимосвязанные решения позиционирования на рынке и развития компетенций.

Стратегический поток часто охватывает несколько отраслей. Границы между отраслями постепенно стираются. Потребительские ценности возникают как интеграция усилий игроков из нескольких отраслей.

К факторам, которые влияют на выбор конкретной стратегической траектории, относятся:

- ментальные модели, формирующиеся на основе убеждений и представлений менеджмента экономического объекта о стратегическом потоке;

- повседневная практика и практика инвестирования;
- организационное обучение;
- влияние отрасли и институциональной среды.

Стратегический выбор *в рамках ресурсного подхода* связан с определением архитектуры компетенций, которые будут необходимы компании на стратегическом горизонте, соответствующем выбранной бизнес-модели.

Различия между существующей архитектурой компетенций и стратегической архитектурой компетенций на соответствующем горизонте будут задавать *стратегическую траекторию* в пространстве компетенций, разворачивающуюся во времени. Каким образом управлять этой траекторией и финансировать развитие необходимой архитектуры компетенций?

Если вкладывать большие финансовые ресурсы в развитие компетенций, то риски очень велики. Дело в том, что выбранная архитектура компетенций должна быть способна создавать денежный поток на нужном горизонте. Предусмотреть все возможности в этом случае нельзя, и вероятность ошибки велика.

В этих условиях для формирования требуемой архитектуры компетенций можно использовать *проектный подход*. Стратегический поток должен сопровождаться потоком проектов, которые, с одной стороны, формируют положительный денежный поток, а с другой — последовательно создают необходимую архитектуру компетенций.

10.2. Бизнес-модель

Традиционная стратегическая логика ставит стратегию на первое место среди организационных решений.

- а) Структура подчинена стратегии и должна корректироваться в соответствии с принимаемыми стратегическими решениями.
- б) Стратегия понимается как стремление создавать наиболее высокую экономическую стоимость.

В последнее время активно формируется язык бизнес-моделей, который отказывается от линейных взаимозависимостей. Вместо этого предлагается единое интегрированное описание логики бизнеса.

Впервые в академической литературе термин «бизнес-модель» появился в 1957 г. Можно выделить три подхода к описанию бизнес-модели.

- I. Стремятся создать универсальное описание, которое применимо ко всем бизнесам.
- II. Пытаются выделить типовые бизнесы и дать их универсальное описание.
- III. Полагают, что каждый бизнес по-своему уникален и его описание индивидуально.

 *Бизнес-модель* понимается как описание логики бизнеса.

 *Бизнес-процессы* связаны с выполнением операций, направленных на преобразование ресурсов в результаты.

В рамках целостности нужно рассматривать единство:

- a) стратегии;
- b) организации;
- c) построения бизнес-процессов;
- d) механизмов распределения результатов.

Попытка рассмотреть их как целостную систему приводит к понятию бизнес-модели в широком смысле.

- a) *Стратегия* определяет позицию на рынке и дает представление о потребительской ценности, создаваемой данным бизнесом.
- b) *Организация* обуславливает систему отношений, которая позволяет создавать эту ценность, взаимодействовать между собой функциональным и иным элементам бизнеса. Существенной характеристикой организации является структура экономического объекта.
- c) Выполнение работ и координация описываются *бизнес-процессами*.
- d) *Механизм распределения* показывает, каким образом создаются экономические результаты и каким образом эти результаты перераспределяются между заинтересованными сторонами.

Эффективность бизнес-модели зависит от согласованности этих четырех элементов между собой.

Особенно важное значение такое соответствие приобретает в условиях изменений. *Изменения* должны проводиться на уровне бизнес-модели в целом. В этом смысле мы говорим об эволюции модели бизнеса, которая может иметь свою траекторию развития.

Проблема в том, что многие предприниматели умеют зарабатывать и создавать бизнесы, но не умеют их формализовать. Существует множество определений бизнес-модели.



К основным *элементам бизнес-модели* относятся:

- создаваемая потребительская ценность, рыночное предложение;
- целевая группа клиентов, рыночный сегмент, рыночные возможности и масштабы;
- каналы продвижения товаров или услуг, модель продаж, точки доступа к клиентам;
- характер отношений с клиентами, репутация, бренд компании;
- структура цепочки создания потребительской ценности, логистическая модель, основные процессы и операционная модель бизнеса;
- модель управления, ключевые компетенции, стратегические активы, корпоративная культура;
- сеть партнеров, позиция в совместном создании потребительской ценности;
- структура издержек;
- модель формирования денежного потока, ценообразование, выгоды для стейкхолдеров.

Практический подход к пониманию бизнес-модели предложили Адриан Сливоцки (Adrian J. Slywotzky) и др. [Сливоцки, Моррисон, Андельман, 2006].

Логика их рассуждений может быть представлена следующим образом.

- I. Многие компании стремятся к расширению масштаба производства, захвату большей рыночной доли. Для достижения этой цели нужно обратиться к терминам рыночного предложения, потребительской ценности и позиционирования на рынке. Все это составляет естественную компоненту бизнес-модели, прямо связанную со стратегией позиционирования на рынке.
- II. Второй элемент бизнес-модели описывает механизм формирования и распределения экономических результатов.
- III. Третий важнейший элемент бизнес-модели связан с тем, каким образом можно удержать на нужном уровне денежный поток, который формирует бизнес. Это своего рода система защиты денежного потока. Этот элемент согласуется с позиционированием бизнеса в конкурентной среде.

IV. Четвертый элемент связан с ответом на вопрос, с какой скоростью может функционировать данная бизнес-модель, каких масштабов можно достичь в рамках этой бизнес-модели без разрушения экономических результатов.

Интегрированный подход по Сливоцки должен увязывать стратегию позиционирования на рынке с внутренними механизмами формирования экономических результатов, методами удержания денежного потока на требуемом уровне, параметрами масштаба бизнеса, пределов его роста, допустимых скоростей.

Все это вместе создает представление о бизнес-модели как интегрированном описании того, каким образом бизнес трансформирует свою способность создавать потребительскую ценность в устойчивый экономический результат.

Бизнес-модель должна отражать:

- конкурентную среду;
- условия конкуренции.

Основная цель стратегии состоит в том, чтобы обеспечить устойчивые конкурентные преимущества. С этой точки зрения стратегия и устойчивые конкурентные преимущества тесно связаны друг с другом.

Устойчивые конкурентные преимущества:

- это источник долгосрочной выгоды от применения уникальной стратегии, которая не может быть скопирована и внедрена существующими или потенциальными конкурентами;
- это источник положительных денежных потоков в конкурентной среде;
- это, наконец, источник устойчивых денежных потоков.

Стремление к успеху в конкурентной борьбе — явление постоянное для лидеров бизнеса. Именно в этом стремлении и заключена устойчивость.

Различные бизнес-модели имеют различные механизмы обеспечения устойчивости денежного потока. С этой точки зрения бессмысленно пытаться сформулировать единый для всех бизнесов способ формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Устойчивость денежного потока — это характеристика бизнес-модели. Бизнес-модель должна давать представление о механизмах обеспечения устойчивости денежного потока в условиях конкуренции.

Для выигрыша в конкурентной борьбе нужно быть чуть быстрее и чуть лучше, чем конкуренты. С этой точки зрения продуктивнее говорить о конкурентной силе, которая имеется в экономическом объекте. Эта сила должна быть чуть больше, чем у конкурентов.

Конкуренция заставляет непрерывно наращивать конкурентную силу.

Источники увеличения конкурентной силы хорошо известны.

- I. Умение производить продукцию, затрачивая меньше ресурсов.
- II. Скорость: нужно действовать быстрее, чем конкуренты.
- III. Мобильность, что позволяет быть проворнее и динамичнее, чем конкуренты.
- IV. Качество: продукция должна быть лучше, чем у конкурентов.
- V. Инновации: нужно уметь действовать иначе.

Наращивание конкурентной силы в таком контексте — это процесс эволюционных инноваций по всем пяти направлениям.

- I. Меньше:
 - реструктуризация;
 - сокращение рабочей силы;
 - сокращение размеров экономического объекта;
 - подряд.
- II. Дешевле:
 - стремление к лидерству по издержкам на основе экономии от масштаба;
 - управляемость процесса закупок;
 - стандартизация и модульное проектирование продуктов;
 - компьютеризация, интернет-бизнес.
- III. Быстрее:
 - компьютеризация;
 - реинжиниринг бизнес-процессов;
 - система «точно в срок»;
 - общая система рабочих показателей.
- IV. Лучше:
 - общая система рабочих показателей;
 - реинжиниринг бизнес-процессов;
 - Kaizen, TQM, ISO9000;
 - стратегическое сотрудничество;

- партисипативный менеджмент (вовлечение сотрудников в управление) и развитие культуры;
 - наставничество и развитие компетенций сотрудников.
- V. Иначе:
- общая система рабочих показателей;
 - радикальные инновации;
 - создание новых рынков;
 - обеспечение максимального соответствия продуктов и услуг требованиям отдельных клиентов;
 - лидерство в ключевых компетенциях;
 - лидерство в индивидуальных компетенциях.

Важное значение имеет запас прочности бизнес – модели рис. 10.2.1.

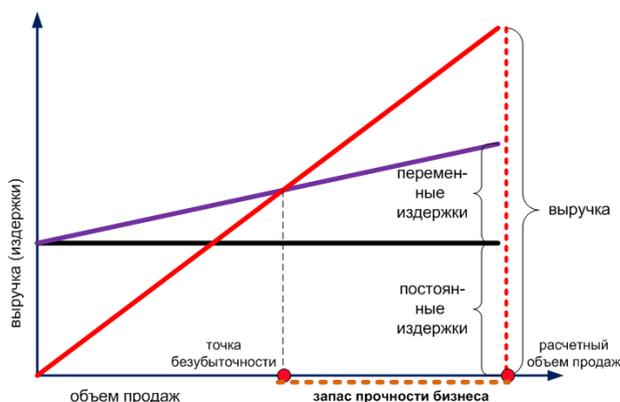


Рис. 10.2.1. Запас прочности бизнеса

Если в отрасли складывается ситуация, когда кто-то создает новые и часто более эффективные модели бизнеса, то он начинает выигрывать в конкуренции, постепенно перетягивая клиентов старой модели бизнеса к себе.

- Какой же запас прочности у старой модели бизнеса?
- Сколько времени она может существовать параллельно с новой моделью?

Ответ на эти вопросы прямо связан с операционным рычагом старой модели бизнеса.

По мере снижения затрат на переключение все большее и большее число покупателей отдадут предпочтение новым технологиям. Это ведет к тому, что текущие объемы продаж в рамках старой бизнес-модели начинают падать.

📖 *Запас прочности бизнеса*— это разница между текущими объемами продаж и точкой безубыточности.

При падении объемов продаж они постепенно начнут приближаться к точке безубыточности. При достижении точки безубыточности дальнейшее падение объемов продаж приведет к потерям. Конкуренция уже во многих отраслях идет не за счет выбора позиции на рынке, она идет на уровне бизнес-моделей. По сути, конкурируют не товары и услуги, конкурируют бизнес-модели.

Мы рассмотрели три целостные композиции, определяющие то, каким образом построен бизнес.

- I. Первая композиция объединяет лидерство, ценности, миссию и видение компании. Эта конструкция является драйвером целеполагания и поведения.
- II. Вторая целостная композиция описывает логику бизнеса и подход к конкуренции.
- III. Третья конструкция связана с рыночным предложением, объединяющим потребительскую ценность, цену, время и количество.

Эти три конструкции можно рассматривать как взаимодействующие элементы разных уровней описания бизнеса.

Логика бизнеса (см. рис. 10.2.2.) формируется не только на своем уровне как взаимодействие четырех элементов:

- стратегии;
- организации;
- процессов;
- распределения результатов.

Существует верхний уровень корпоративной культуры компании:

- уровень мотивации;
- лидерства;
- целеполагания.

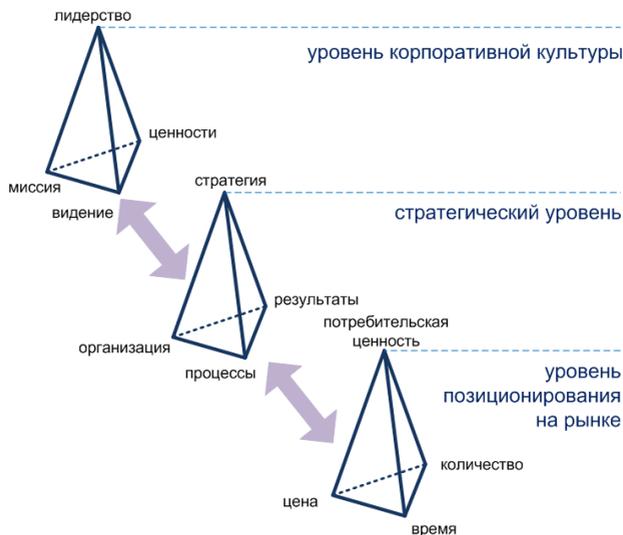


Рис. 10.2.2. Уровни описания бизнеса

Аналогично, интегрированное рыночное предложение не формируется вне общей логики бизнеса. Уровень бизнес-модели является более высоким уровнем для построения такого предложения.

Двигаясь по этим уровням сверху вниз, мы можем сказать, что:

- а) сначала определяются миссия и видение;
- б) затем формируется стратегия;
- с) и внутри нее окончательно складывается конфигурация рыночного предложения.

Это справедливо, если сначала и до конца построить все ментальные конструкции, не совершая каких-либо действий на рынке.

В жизни все несколько иначе.

- 1) Прежде всего, начинаются действия на нижнем уровне. Предприниматель выходит на рынок с конкретным рыночным предложением и, как правило, даже в общих чертах не имеет какой-либо стратегии.
- 2) Рост операций приводит к необходимости упорядочить бизнес, что в конце концов связано с логикой бизнеса и формализацией бизнес-модели, которая в значительной мере уже сложилась на основе последовательного решения текущих задач.

- 3) В случае дальнейшего успешного развития бизнеса возникает потребность в упорядочении целеполагания, и тогда формируется самый верхний уровень описания.

Таким образом, мы приходим к разнонаправленному движению.

- a) Предприниматель движется от нижнего уровня к верхнему. При переходе на более высокий уровень он создает всю концептуальную основу для нижнего уровня.
- b) Консультант по бизнесу движется в обратном направлении — сначала формализуется верхний уровень. Затем осуществляется последовательная декомпозиция.

📖 Именно это двустороннее движение и дает возможность построить сбалансированные модели на каждом уровне.

Широко известен постулат Альберта Эйнштейна о том, что проблема не может быть решена на том же уровне осознания, на котором она возникла и была сформулирована.

Этот постулат применим к проблемам бизнеса.

- Если проблема возникает на уровне позиционирования на рынке, то ее решение нужно искать на стратегическом уровне, анализируя модель бизнеса.
- Если проблема возникает на стратегическом уровне, то ее решение нужно искать на уровне корпоративной культуры.
- Ответы могут быть связаны с видением будущего, ценностями и стилем лидерства.

Обобщая этот подход, можно ввести понятие *метамодели бизнеса*. К трем уже перечисленным уровням необходимо добавить компетенции, важнейшим элементом которых являются знания.

10.3. Инновации

Индустриальный этап развития общества опирался на предпринимательство и инновации, взаимосвязь между которыми очевидна. Сами же инновации возникают тогда, когда вокруг идеи создается социальная сеть, вызывающая к жизни практику на новой основе.

П. Друкер дал следующее определение инновационной деятельности [Друкер, 2007].

📖 *Инновационная деятельность* — это особый инструмент, позволяющий предпринимателю использовать перемены, превращать

их в новые возможности, для открытия нового бизнеса или оказания новой услуги.

Суть последовательной инновационной деятельности состоит:

- в целенаправленном и организованном поиске перемен;
- а также последовательном анализе тех возможностей, которые несут эти перемены для экономических и социальных нововведений.

Предпринимательство и инновационная деятельность в концепции Друкера неразрывны.

 *Предприниматель* — это человек, которому свойственно творчество и инновации, направленные на создание признаваемых ценностей, опираясь на распознаваемые возможности.

Питер Друкер выделил семь источников инновационной деятельности и дал их подробное описание.

- I. *Непредвиденное* — некоторое событие, несущее неожиданный успех, неудачу, или какое-либо стороннее событие, которое может натолкнуть на новые возможности.
- II. *Несоответствие* — расхождение, диссонанс между тем, что «должно быть», и тем, что «есть на самом деле». Причины таких несоответствий могут стать источником для инноваций.
- III. *Необходимость* требует решения задачи, и это решение может стать инновационным.
- IV. *Отраслевая трансформация* может происходить по самым разным причинам, и если это считается, то старые способы ведения бизнеса перестают работать, требуется их обновление, что и ведет к инновациям.
- V. *Демографические факторы* указывают на появление новых групп потребителей, новых ценностей и т.д. Все это связано с *видоизменением рыночного предложения* и обуславливает появление на рынке инновационных потребительских ценностей.
- VI. *Изменение восприятия* часто вызывает смену парадигмы и модели поведения тех или иных групп потребителей.

Новые знания являются самым мощным источником инновационных возможностей.

Рассмотрим последовательно этапы становления предпринимательской или инновационной экономики. Со стратегической точки зрения важно оценивать взаимодействие четырех аспектов ведения бизнеса:

- I. основная цель экономического объекта;
- II. доминирующие стратегии в бизнесе;
- III. источники благосостояния;
- IV. основные сектора экономики.

Первый период *индустриальной эпохи* можно охарактеризовать следующей их композицией (рис. 10.3.1.).



Рис. 10.3.1. Ресурсная экономика

- a) Источником благосостояния являются природные ресурсы, а эффективность их использования зависит от наличия производственных активов и стоимости труда.
- b) В структурном плане экономика представлена двумя ведущими секторами — потребительские товары, машины и оборудование.
- c) Основная цель экономического объекта в рамках этого периода — максимизация прибыли. Основная стратегия — лидерство в издержках на основе ценовой конкуренции.

Второй этап индустриального развития начал формироваться после Второй мировой войны (рис. 10.3.2.).

- a) Капитал стал играть более важную роль.
- b) Начали складываться глобальные системы обращения капитала.
- c) Постепенно цели в бизнесе сместились от зарабатывания прибыли к созданию стоимости экономического объекта. Бизнес, по сути, стал «товаром», который активно покупается и продается. Спектр стратегий расширился и был дополнен стратегиями диверсификации и дифференциации.



Рис. 10.3.2. Инвестиционная экономика

- d) Сформировались новые сектора в экономике — сектор услуг и сектор «производства» и продажи технологий.
- e) Факторы производства по-прежнему играют свою роль в эффективности, но экономическое развитие территорий зависит от инвестиционной привлекательности.
- f) Глобальное движение капитала определяет экономическое развитие.

Сложилась следующая ситуация: на мировом рынке достаточно капитала, его можно занять на финансовом рынке, затем купить технологию, создать производство, произвести товар, продать его и вернуть долг.

В этом цикле происходит наращивание капитала, что и становится основной целью. В такой логике сформировалась экономика Азиатско-Тихоокеанского региона. К середине 1980-х гг. произошла массовая реструктуризация экономики США. Она была «перестроена» под новые цели.

Формирование инновационной экономики ведет к тому, что основной целью экономического объекта становится капитализация знаний (рис. 10.3.3.).

- a) Капитализация знаний осуществляется через создание экономической стоимости.
- b) В спектре стратегий появляются инновации.

- с) Основным источником благосостояния становятся знания и социальный капитал.



Рис.10.3.3. Инновационная экономика

Социальный капитал - уровень взаимного доверия в обществе.

- Все элементы экономики ориентированы на инновации, гибкость и преобразования.
 - Важнейшее значение приобретают процессы управления знаниями.
 - Экономические объекты вовлекают поставщиков и потребителей в свой бизнес, делая его интерактивным и обеспечивая взаимное понимание бизнеса.
 - Виртуальная интеграция дает существенный эффект в снижении издержек, в повышении гибкости и в конечном счете конкурентоспособности на рынке.
- d) Виртуальная интеграция требует открытости и прозрачности бизнеса. Как сказал руководитель одной из технологических компаний, *«you have to be ready open the kimono»*.

Уровень прозрачности экономических объектов резко возрастает. Именно поэтому жизненно важное значение приобретает доверие.

В долгосрочной перспективе экономические объекты всегда сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способа ведения бизнеса» [Форстер и др. 2005].

- a) На языке стратегических траекторий это означает, что она теряет гладкость и в определенных точках резко меняет направление. На математическом языке это означает, что в данных точках «рвется» первая производная.
- b) В точке разрыва требуется внести коррективы в корпоративную культуру, отказаться от прежних ментальных моделей. Рациональный способ принятия решений дает сбой. Если сюда добавить укрепившуюся бюрократию, то необходимость изменений воспринимается как угроза существованию.
- c) Менеджмент должен уметь видеть в таких угрозах новые возможности, шансы резко изменить стратегическую траекторию, продолжая двигаться к успеху.
- d) Точки разрыва свидетельствуют о необходимости глубинного обновления экономического объекта. Это обновление, как правило, ведет к существенной трансформации модели бизнеса.
- e) Инновации обеспечивают стратегическую гибкость и переход через точки разрыва.

Рассмотрим одну из классификаций типов инноваций, в рамках которой выделяются три уровня инноваций.

- I. Первый уровень — это *трансформационные инновации*:
 - ведут к резкому и существенному изменению (позиции на рынке, бизнес-модели, архитектуры компетенций);
 - формирует точки разрыва на стратегической траектории.
- II. Второй уровень инноваций — это *значимые инновации*:
 - также ведут к существенной трансформации позиции на рынке, бизнес-модели и архитектуры компетенций;
 - но могут не создавать точки разрыва;
 - стратегическая траектория при этом резко меняет направление, оставаясь гладкой.
- III. Третий уровень инноваций — *эволюционные инновации*:
 - связаны с повседневными улучшениями в деятельности корпорации;
 - не влекут за собой резкого изменения направления стратегической траектории.

Инновации первого и второго уровня объединим термином «стратегические инновации».

📖 Под *стратегическими инновациями* мы будем понимать те действия, которые резко меняют стратегические траектории, создавая на них точки разрыва, или, осуществляя резкое изменение стратегической траектории, сохраняют ее гладкость.

Это действия, которые существенно трансформируют:

- модель бизнеса;
- позицию на рынке;
- архитектуру компетенций экономического объекта.

Под это определение не попадают трансформация организационной структуры в экономическом объекте или изменение бизнес-процессов, если это не связано с перечисленными выше изменениями. Такие инновации остаются на эволюционном уровне.

Стратегические инновации:

- разрушают сложившиеся ментальные модели в экономическом объекте;
- за этим следует трудный трансформационный процесс, который связан с реструктуризацией бизнес-портфеля, сокращением штатов и многими другими неприятными для экономического объекта процедурами.

Стратегические траектории имеют циклический характер. Периоды стабильности сменяются резкими изменениями направления стратегической траектории. Потенциал для таких изменений накапливается в периоды стабильности через процессы научения, освоения новых знаний и творчество, именно этот потенциал позволяет экономическому объекту успешно проходить трансформационные периоды.

Технология - «уникальная комбинация людей, идей и объектов, созданная для достижения конкретной цели» [Харгадон, 2007]. Инновационный процесс связан с созданием новых технологий, т.е. новых комбинаций идей, людей и объектов.

Сама же по себе инновация возникает в процессе *разъединения* и повторного *объединения* полученных элементов в новые комбинации.

Поскольку социальные сети неоднородны, в них формируются кластеры с более прочными связями. Эти кластеры содержатся в единой социальной сети, но имеют более слабые связи между собой. Сила социальных

связей локализуется, обеспечивая интенсивный информационный обмен внутри кластера и слабый информационный обмен с другими кластерами.

Такие кластеры образуются из членов проектной группы внутри экономического объекта. В каждом из таких кластеров формируются устойчивые сочетания идей, объектов и людей, и постепенно складываются доминирующие технологии, которые становятся устойчивыми внутри кластера.

📖 *Технологические брокеры*— это люди, группы и организации, которые имеют возможность перемещаться между кластерами социальной сети и находить новые технологии, решая проблемы одного кластера на основе ресурсов других кластеров.

Технологические брокеры:

- опираются на слабые связи между кластерами, умея извлекать из них полезную информацию для решения проблем;
- те, кто находятся в позиции слабой связи в социальной сети, являются единственными элементами сети, обеспечивающими связь между кластерами. Технологические брокеры стремятся занять именно эту позицию.

Революционных идей много, но только их небольшая часть ведет к появлению новых кластеров и трансформации социальных сетей. Время гениев-одиночек прошло. Современный инновационный процесс стал социальным процессом, в котором формируются сообщества, порождающие огромное число идей.

Основная задача технологического брокера:

- формирование новой сети вокруг идеи таким образом, чтобы не утратить контроль над развитием самой идеи;
- как организация или как группа людей он должен реализовывать различные роли -
- *посол* позиционирует технологического брокера в социальной сети, создавая новые связи, и защищает формирующуюся сеть от внешних угроз,
- *координатор* согласовывает деятельность и взаимодействие с внешними группами,
- *разведчик* изучает внешнюю среду и ресурсы отдаленных кластеров.

Критическая масса сконцентрированных в одном регионе экономических объектов создает им особые условия, позволяющие добиваться конкурентного успеха.

Парадокс заключается в том, что в глобальном мире конкуренция все больше зависит от локальных характеристик территорий (знания, связи, мотивация), присущих именно этим территориям.

Местоположение всегда играло важную роль в конкуренции, но в последнее время эта роль резко изменилась — концентрация компаний, обслуживающих институтов и университетов на небольшой территории стала важным фактором достижения конкурентных преимуществ, прежде всего в сфере генерирования инноваций.

На этих территориях возникают условия для формирования очень эффективных и гибких социальных сетей, позволяющих создавать инновации.

Появились специализированные территории, где формируется большое число более успешных компаний, например:

- Голливуд в сфере развлечений;
- Силиконовая долина в сфере информационных технологий;
- обувной кластер в Ломбардии (Италия) и др.

 *Индустриальный кластер* — это интегрированная система взаимодействующих экономических объектов (различных отраслей, обслуживающих институтов, университетов), поддерживающих друг друга (в процессах совершенствования продукции, внедрения инноваций и глобальной конкуренции), путем развития кооперации между экономическими объектами, формирующей социально - экономическую среду (позволяющую добиваться объектам больших успехов в глобальной конкуренции).

- a) Обычно один или несколько экономических объектов, непосредственно конкурирующих на глобальном рынке, играют лидирующую роль.
- b) Вокруг них концентрируются экономические объекты — поставщики сырья, компонентов, услуг.
- c) Все они тесно связаны с объектами инфраструктуры, учебными и научными заведениями.
- d) Такая система образует индустриальный кластер.

- е) Важнейшую роль в индустриальных кластерах играют сетевые институты, обеспечивающие взаимодействие экономических объектов между собой.

Можно выделить три типа индустриальных кластеров.

- I. *Простой индустриальный кластер*, когда лидирующий экономический объект производит один продукт и конкурирует на различных территориальных рынках в рамках одной отрасли.
- II. *Многоотраслевой индустриальный кластер*. Такой тип индустриального кластера возникает, когда стратегия лидирующего экономического объекта ориентирована на диверсификацию продукта. В этом случае объект конкурирует не только на различных территориальных рынках, но и на различных отраслевых рынках.
- III. *Сложный многоотраслевой индустриальный кластер*. Он появляется тогда, когда имеется несколько лидирующих экономических объектов. В составе индустриальных кластеров организуется множество новых специализированных экономических объектов, развивается кооперация между ними, формируется высококвалифицированная рабочая сила и растет дух предпринимательства.

Все это:

- обеспечивает экономическим объектам большую гибкость в условиях быстрых перемен;
- создает благоприятные условия для развития малых и средних экономических объектов, способных разрабатывать и внедрять инновации;
- обеспечивает более эффективный обмен знаниями и более широкий доступ к ресурсам и рынкам благодаря ускоренному региональному развитию, формированию исследовательских и образовательных институтов, кооперации между экономическими объектами, исследовательскими и образовательными институтами.

Широкий доступ к ресурсам и рынкам обеспечивается наличием связей с крупными экономическими объектами, специализированными финансовыми институтами, взаимодействием с которыми осуществля-

ется посредством организации большого числа выставок, дискуссионных форумов, конференций, а также деятельности ассоциаций и рабочих групп на данной территории.

📖 *Технологический брокер* - экономический объект нового типа, активно формирующийся в индустриальных кластерах, умеющий понимать нужды бизнеса, его потребности в исследованиях и инновациях.

Опираясь на это понимание, он размещает заказы бизнеса на исследования в университетах и научных институтах. По сути, он является сетевым посредником способным разговаривать как на языке бизнеса, так и на языке науки. Технологический брокер действует в этом случае в составе крупной социальной сети, включающей как экономические объекты, имеющие выход на глобальные рынки, так и объекты, представляющие специализированные инфраструктурные услуги.

В составе индустриального кластера технологический брокер получает доступ к большому числу локальных социальных сетей со своей комбинацией идей, людей и объектов. При этом обмен идеями осуществляется с большой скоростью, что и создает условия для высокой эффективности технологического брокера.

В составе индустриального кластера действует большое число:

- дискуссионных форумов;
- конференций;
- выставок,

которые формируют кратковременные социальные сети.

Профессиональные сообщества — это более устойчивые социальные сети. Малые группы во время стратегических сессий дают возможность сформировать временную более плотную сеть обмена знаниями. Затем эти более плотные сети, взаимодействуя друг с другом во время общей дискуссии, создают необходимый уровень напряжения для поиска новых решений.

Современный конкурентный ландшафт развивается под действием следующих десяти факторов.

- I. *Свобода выбора* у клиента непрерывно растет.
- II. Наблюдается *конвергенция технологий и потребительских ценностей*, они взаимосвязаны и действуют совместно.
- III. Инновации и новые технологии с большой скоростью предлагают новые товары и услуги. Растущая свобода выбора ведет к

- тому, что *сегментация рынка становится неустойчивой*. Из-за постоянно меняющейся картины рыночных предложений сегментацию рынка нужно постоянно пересматривать, включая не только характеристики сегментов, но и принципы сегментации.
- IV. *Виртуальная интеграция* распространяется все шире. В конце концов, в единых информационных пространствах оказываются различные покупатели.
- V. Все вышеперечисленные тенденции повышают связность процессов в бизнесе. Потребительская ценность формируется не отдельным игроком, а *сетью взаимодействующих экономических объектов*. Сети становятся постепенно главной организационной формой.
- VI. *Профессионализм* связан с глубоким погружением в узкую деятельность.
- VII. В быстро меняющихся отраслях удерживать *лидерские позиции* становится все труднее. Необходимо выстраивать такую систему бизнеса, чтобы она была приспособлена как к лидерству в какой-то сфере, так и к локальным проигрышам.
- VIII. Нарастающие изменения ведут не только к неустойчивому лидерству. Отраслевая *динамика перестает быть гладкой*. Отрасли могут перестраиваться настолько радикально, что для каких-то игроков в новой конфигурации просто не останется места.
- IX. Конкуренция все больше и больше приобретает *глобальный характер*. Во многих сферах вопрос о желании или нежелании выходить на глобальные рынки просто закрыт. Глобальные игроки все чаще проникают на ранее локализованные рынки. Вместе с тем растут масштабы действия глобальной системы распределения производства.
- X. Информационная прозрачность и большие скорости распространения информации постепенно делают работу компаний прозрачной независимо от ее желания. Это ведет к тому, что информация обо всех сбоях и проблемах распространяется в мире мгновенно. Все это сформировало новые требования к репутации.

10.4. Знания

Стратегическая роль знаний резко возросла в последнее время. Это связано с формированием новой социально-экономической формации — *экономики знаний*.

Знания всегда были источником конкурентных преимуществ. В новых условиях, когда знания распространяются очень быстро и также быстро устаревают, обладание уникальными знаниями создает конкурентные преимущества только на короткий промежуток времени. Источником конкурентных преимуществ становится способность непрерывно генерировать новые знания и на их основе проектировать и внедрять инновации.

Рассмотрим стратегическую роль знаний.

- a) С одной стороны, наличие тех или иных знаний оказывает существенное влияние на формирование видения будущего.
- b) С другой стороны, сформировав видение будущего и идентифицировав стратегические разрывы, можно убедиться, что один из основных стратегических разрывов — это разрыв в области знаний.
- c) Если устранить этот разрыв, т.е. получить недостающие знания, то видение будущего может измениться под влиянием новых знаний.

В этом смысле знания играют двойственную роль:

- a) на их основе формируется видение;
- b) одновременно создаваемое видение указывает на имеющиеся стратегические разрывы в области знаний.

Такая обратная связь генерирует в экономическом объекте растущий поток знаний.

Возникает двойная петля организационного научения.

Внутренний цикл научения -

- имеющаяся ментальная модель и структура знаний являются основой для построения видения будущего. Если видение будущего сформулировано и определены стратегические разрывы в области знаний, то далее следует процесс организационного научения. Если в этом процессе ментальная модель остается неизменной, то реализуется внутренний цикл научения, который трансформирует структуру знаний экономического объекта.

Внешний цикл научения -

- складывается в том случае, когда процесс научения приводит к трансформации ментальной модели. Изменение ментальной модели ведет к переосмыслению опыта и, соответственно, реструктурированию знаний.

Для описания имеющихся знаний введем понятие карта знаний.

Карта знаний — это своеобразный каталог интеллектуальных ресурсов экономического объекта.

Знания могут быть охарактеризованы по разным направлениям:

- формализованные и неформализованные знания;
- общие и контекстуально-специфические;
- индивидуальные и коллективные;
- субъективные и объективные;
- вербальные и невербальные.

Знания могут подразделяться на:

- декларативные (знаю о чем-либо);
- процедурные (знаю как);
- причинные (знаю почему);
- ситуационные (знаю когда);
- отношенческие (знаю с кем).

Каталогизация знаний осуществляется в рамках действующей ментальной модели. При этом могут использоваться самые разные представления об имеющихся в экономическом объекте знаниях. Часто эти представления не формализованы. По сути дела, карта знаний дает представление о том, что экономическому объекту известно о своих же знаниях.

Стратегическая роль знаний распадается на два аспекта.

I. Связан с тем, каким образом формируются намерения и формулируются стратегические задачи.

- Связан с вопросом, какими методами должны быть решены сформулированные стратегические задачи.

Стратегические решения связаны с выбором траектории движения экономического объекта в пространстве знаний. Накапливаемые знания должны затем трансформироваться в инновационные решения. Этот аспект деятельности поддерживается внутренними технологическими брокерами, которые разрабатывают инновационные решения и перестраи-

вают внутренние социальные сети в экономическом объекте. Инновационные решения, в свою очередь, ведут к трансформации модели бизнеса, а это связано с позиционированием на рынке.

Таким образом, организационные знания становятся источником всех стратегических изменений в экономическом объекте.

В таких условиях формирование системы управления знаниями в экономическом объекте - цепочка:

Данные — Информация — Знания — Мудрость

рассматривается как иерархия знаний или иерархия информации.

В англ.: *Data—Information—Knowledge—Wisdom*. (аббревиатура DIKW).

I. В этой иерархии на первом месте *данные*, которые представляют собой код.

Данные могут храниться, передаваться, упорядочиваться и т.д.

II. Информация отличается от данных тем, что она имеет смысл. Иначе говоря, информация извлекается из данных через выделение смысла:

- из одних и тех же данных можно извлечь разный смысл;
- информация возникает путем интерпретации данных в том или ином контексте.

III. Что же такое *знания*?

Информация становится знанием, если мы можем «привязать» ее к нашему опыту и нашим намерениям. Знания формируются как синтез опыта и усвоенной информации, позволяющий строить собственное понимание внешнего мира, видение будущего, формулировать задачи, ведущие к пониманию действий, это мостик между накопленным опытом и видением будущего. Знания ориентированы на действия. Эти действия связаны с преобразованием окружающего нас мира или мира объектов.

Знания - это продукт познания мира - очень обширный объект. Он охватывает значительную часть человеческой мысли, накопленной за большой промежуток времени.

IV. Интерпретировать *мудрость* несколько сложнее.

В случае с информацией о 96° мудрость может означать следующее: «Какое значение имеют эти градусы? Суета сует. Лучше послушать хорошую музыку». Мудрость дана человеку для познания себя, своих намерений и желаний. Она может быть связана с действиями, направленными *на трансформацию себя*, вопреки действиям, направленным на трансформацию окружающего мира.

В логике цепочки *Данные — Информация — Знания — Мудрость* мы будем выделять информацию и знания и соответственно процессы управления информацией и знанием.

Управление информацией связано с информационными системами.

Управление знаниями значительно шире.

Так, например, если в экономическом объекте необходимо резко увеличить объем знаний в какой-либо сфере, то самый быстрый способ это сделать:

- найти человека, обладающего нужными знаниями, и «переманить» его. Эта деятельность лежит в сфере ответственности управления персоналом;
- другой вариант — купить небольшую компанию, обладающую нужными знаниями.

Важнейший же стратегический аспект управления знаниями состоит в том, каким образом осуществляется «подпитка» знаниями стратегического процесса в экономическом объекте. С этой точки зрения, прежде чем решать задачу выбора позиции на рынке, нужно решить задачу выбора позиции в пространстве знаний.

Знания всегда имели стратегическое значение. В контексте перехода к экономике знаний их роль изменилась. Для понимания контекста смены социально-экономических эпох необходимо рассмотреть социально-экономическую эволюцию в целом.

Обычно выделяют три эпохи:

- I. кочевой образ жизни;
- II. аграрную эпоху;
- III. индустриальную эпоху.

Итак, аграрную эпоху сменила *индустриальная*:

- начало развиваться промышленное производство;
- сложился свободный рынок труда;
- главным источником богатства стали ресурсы.

Классическая экономическая теория, объясняющая экономическое устройство, описывает индустриальную эпоху. Однако, постепенно произошел сдвиг от ресурсов к капиталу как к главному экономическому фактору. Фактически это означало перераспределение благ и переход богатства от тех, кто контролировал землю, к тем, кто контролировал капитал.

Сейчас -

IV. Общество знания:

- доступ к капиталу уже не является преимуществом;
- более важным фактором становятся люди как носители знания;
- больших успехов добивается экономический объект, который умеет эффективно обучаться;
- понимание экономического объекта как совокупности ресурсов с течением времени смещается к пониманию экономического объекта как совокупности знаний и идей;
- идет процесс становления рынка знаний;
- глубинная общественная трансформация связана с формированием глобального мышления;
- глобальное мышление приведет к пониманию единства наций и осмыслению человечеством глобальных угроз, что будет способствовать осознанию целостности человечества;
- глобальные угрозы исходят по линии экологических катастроф, загрязнения окружающей среды, глобального потепления.



Под *экономикой, основанной на знаниях*, обычно понимается экономика, в которой к традиционным экономическим факторам — *труду, капиталу и земле* — добавляется новый фактор — *знание*. При этом роль знания становится ключевой в создании конкурентных преимуществ и формировании экономической стоимости.

По сути, знания в этом случае выступают не как ресурс, а как капитал, который подлежит воспроизводству в экономических циклах. Соответственно общество знания — это общество, в котором все стейкхолдеры (не только большой бизнес) имеют эквивалентный доступ к ресурсам информационных технологий и разделяют приносимые ими выгоды.

В докладе Европейской комиссии отмечается, что стержнем экономики, основанной на знаниях, и общества знания является комбинация четырех независимых элементов -

- производства знаний,
- передачи знаний посредством образования,
- распространения знаний с помощью средств массовой информации и коммуникационных технологий,
- использования знаний в технологических инновациях [2003].

Характеризуя современную экономику, сформулируем основные тезисы, на которые мы будем опираться, рассуждая об экономическом развитии в новой реальности.

Тезис 1. Информационная революция произошла, но последующая трансформация социальных отношений находится на самых ранних стадиях.

Тезис 2. Ожидаемые трансформации связаны с новой ролью знания и развитием социальных сетей на этой основе.

Тезис 3. Знание становится основой конкурентных преимуществ компании, личности, общества.

Тезис 4. Обладание знанием не создает конкурентных преимуществ. Способность порождать новое знание становится источником конкурентных преимуществ.

Тезис 5. Смена эпох будет происходить в условиях борьбы, социальных противоречий и конфликтов.

Тезис 6. Экономический объект в экономике знаний является пространством для взаимодействия интеллектуального, социального и финансового капитала. Регионы, как экономические системы, в новой экономике должны научиться решать задачу гармоничного роста этих трех типов капитала.

Чтобы понять новую структуру отношений, недостаточно рассматривать только экономику знаний.

Необходимо иметь в виду взаимодействие четырех факторов:

- экономики знаний;
- конкурентоспособности;
- глобализации;
- новой идентичности.

Взаимодействие этих факторов создает новые условия.

- a) *Конкурентоспособность* перемещается на индивидуальный уровень.
- b) *Способность генерировать знания* становится основополагающим признаком конкурентоспособности личности.
- c) *Равно как и на уровне экономического объекта: способность порождать знания* также оказывается основным фактором его конкурентоспособности.

- d) *Глобализация* как процесс существовала всегда. Принадлежность к государству становится менее важной, чем принадлежность к той или иной социальной сети.
- e) *Сетевые отношения* вызовут к жизни новые формы ведения бизнеса.
- f) *Сетевые обменные инструменты*, замещающие традиционные деньги, станут реальностью.
- g) *Корпорация* в ее нынешнем виде останется основной формой ведения бизнеса в сфере производства.
- h) *Роль же производственной сферы* в экономике существенно сократится.
- i) Все эти трансформации приведут к *неустойчивости в корпоративном секторе*, связанной с большим числом корпоративных кризисов, взаимных поглощений и конфликтов.

Тем не менее мир не рухнет, он перестроится.

10.5. Тренды конкурентной среды

Основой новой экономической системы станут:

- креативные компании;
 - сетевые посредники;
 - компании по работе с клиентами;
 - производственные платформы;
 - сетевые платформы;
 - владельцы инвестиционных портфелей [Камрасс, Фарнкомб, 2005].
- a) Собственно сфера материального производства будет размещена на *производственных платформах*, способных производить товары в огромном объеме.
 - b) Другим крупным игроком станут *сервисные платформы*, которые займутся обслуживанием тех или иных функций бизнеса.
 - c) Следует добавить *энергетические и логистические платформы*, которые будут решать все проблемы, связанные с материальным производством и перемещением товаров.
 - d) Предпринимательскую функцию будут реализовывать два типа компаний — креативные компании и сетевые посредники.

- В *креативных компаниях* будет концентрироваться интеллектуальный потенциал.
- Сложные системы партнерства будут обеспечивать *сетевые посредники*.
- е) В столь усложнившемся мире окажется очень трудно закрепить те или иные активы за конкретным владельцем. Сформируются компании — *владельцы инвестиционных портфелей*, которые смогут обеспечить высокую динамику трансформации капитала и его движения между элементами всей системы.

Такова картина бизнес-ландшафта середины XXI в. Все это самым радикальным образом повлияет на сущность конкуренции в новых условиях.

Общая трансформация в области бизнеса будет идти по двум главным направлениям [Прахалад, Рамасвами, 2006].

- I. Одно направление — от традиционных бизнес-процессов к виртуальной интеграции и далее к совместному управлению сетями и компетенциями — связано с собственно бизнес-процессами.
- II. Второе направление — от обмена товарами к более глубокому обмену информацией и далее к обмену знаниями и возможностями — касается позиционирования на рынке.

Направление изменений можно понимать как вектор в пространстве выделенных двух координат.

- I. На первом шаге, когда происходит сдвиг к более полному обмену информацией и на этой основе к более глубокому проникновению в бизнес-процессы клиента, формируется виртуальная интеграция. *Виртуальная интеграция* во многом уже свершившийся факт. Уже сегодня она привела к значительному росту эффективности [Камрасс, Фарнкомб, 2005].
- II. На следующем шаге, когда происходит сдвиг в сторону более активного обмена знаниями между экономическими объектами и одновременно формируется система совместного управления сетями, ключевым элементом экономической системы становятся *интеллектуальные сети*.
- III. Далее лежит *сотворчество*. Оно возникает тогда, когда компании начинают активно обмениваться возможностями и переходят к совместному управлению компетенциями.

Таков общий вектор изменений в бизнесе. Ближайшие изменения связаны с более широким распространением виртуальной интеграции.

Если рассматривать бизнес как систему координации потоков материалов, работ, финансов и т.п., то его эффективность зависит от стоимости координационных трансакций. Компании расширяются до того момента, пока затраты на внутреннюю бюрократию не становятся равными затратам на внешние сделки. Новые информационные условия ведут к тому, что стоимость внешних координационных трансакций быстро снижается.

Виртуальная интеграция — это формирование таких единых информационных полей и инструментов координации внутренних процессов различных компаний без объединения на корпоративной основе.

Современный конкурентный ландшафт развивается под действием следующих десяти факторов.

- 1) *Свобода выбора* у клиента непрерывно растет. Бизнес предлагает все большее и большее разнообразие как в сфере удовлетворения потребностей, так и в сфере решения проблем.
- 2) Наблюдается *конвергенция технологий и потребительских ценностей*, они взаимосвязаны и действуют совместно.
- 3) Инновации и новые технологии с большой скоростью предлагают новые товары и услуги. Растущая свобода выбора ведет к тому, что *сегментация рынка становится неустойчивой*.
- 4) *Виртуальная интеграция* распространяется все шире. В конце концов, в единых информационных пространствах оказываются розничные покупатели.
- 5) Все вышеперечисленные тенденции повышают связность процессов в бизнесе. Потребительская ценность формируется не отдельным игроком, а *сетью взаимодействующих экономических объектов*. Сети становятся постепенно главной организационной формой.
- 6) *Профессионализм* связан с глубоким погружением в узкую деятельность.
- 7) В быстро меняющихся отраслях удерживать *лидерские позиции* становится все труднее. Необходимо выстраивать такую систему бизнеса, чтобы она была приспособлена как к лидерству в какой-то сфере, так и к локальным проигрышам.

- 8) Нарастающие изменения ведут не только к неустойчивому лидерству. Отраслевая *динамика перестает быть гладкой*. Отрасли могут перестраиваться настолько радикально, что для каких-то игроков в новой конфигурации просто не останется места.
- 9) Конкуренция все больше и больше приобретает *глобальный характер*. Во многих сферах вопрос о желании или нежелании выходить на глобальные рынки просто закрыт. Глобальные игроки все чаще проникают на ранее локализованные рынки. Вместе с тем растут масштабы действия глобальной системы распределения производства.
- 10) Информационная прозрачность и большие скорости распространения информации постепенно делают работу компаний прозрачной независимо от ее желания. Это ведет к тому, что информация обо всех сбоях и проблемах распространяется в мире мгновенно. Все это сформировало новые требования к репутации.

Лекция 11. СТРУКТУРА

11.1. Факторы, влияющие на структуру экономического объекта

11.2. Организационная структура

11.3. Регулирование структуры

11.1. Факторы, влияющие на структуру экономического объекта

От выбора стратегии зависят внутренние характеристики экономического объекта.

Развивающийся экономический объект, разрабатывающий и внедряющий новые товары, выглядит и ощущает себя иначе, чем объект, стремящийся к сохранению своей доли рынка для давно существующих изделий в стабильной отрасли.

- 1) При использовании стратегии лидерства по издержкам, создавая свой экономический объект, менеджеры ориентируются на его

экономическую эффективность, а при стратегии дифференциации — на обучение.

- 2) Стратегия поиска требует аналогичных свойств, тогда как стратегия защиты доли рынка основана на принципе эффективности, так же как и стратегия лидерства по издержкам.
- 3) Стратегия анализа, основанной на достижении баланса эффективности производства стабильных категорий товаров и обучения в процессе создания новых, присущи смешанные характеристики.
- 4) Используя стратегию реагирования, менеджеры оставляют объект без ориентиров и никак не соотносят его конструирование с ясным подходом к бизнесу.

Кроме выбранной стратегии на структуру экономического объекта влияют и другие сочетания факторов, таких как:

- a) окружающая среда;
- b) технология;
- c) размеры объекта;
- d) жизненный цикл;
- e) организационная культура.

Например, в стабильной окружающей среде экономический объект может иметь традиционную структуру, для которой характерны вертикальный контроль, ориентация на экономичность, специализация, стандартные процессы и централизованное принятие решений. Однако быстро меняющаяся окружающая среда может потребовать более гибкой структуры с хорошей горизонтальной координацией и сотрудничеством команд или других форм организации работников.

Если говорить о размерах и жизненном цикле, молодые и небольшие экономические объекты, как правило, неформальны. В них нет строгого разделения труда, правил и инструкций мало, а вопросы, связанные с бюджетом и производством, решаются в зависимости от обстоятельств. Большие организации вроде IBM имеют четкое разделение труда, множество правил и инструкций, а также стандартные процедуры и системы — бюджетные, контрольные, поощрений и инноваций.

Структура экономического объекта также должна соответствовать его технологии. В случае технологии массового производства, напри-

мер, при использовании конвейера в автомобильной промышленности, объект лучше всего работает, ориентируясь на экономичность, формализацию, специализацию, централизованное принятие решений и строгий контроль. С другой стороны, электронный бизнес должен быть неформальным и гибким.

Культура, ориентированная на командную работу, сотрудничество, творчество и открытое общение между всеми работниками и менеджерами, будет плохо работать при жесткой вертикальной структуре экономического объекта и строгих правилах и инструкциях.

Менеджеры должны разрабатывать структуру экономического объекта таким образом, чтобы она соответствовала складывающемуся сочетанию всех факторов. Это сделает объект эффективным, тогда как ошибки приведут к его упадку или даже к гибели.

11.2. Организационная структура

Ричард Дафт отмечает, что в определении организационной структуры (*organization structure*) присутствуют три ключевых компонента [Дафт, 2006].

- 1) Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров.
- 2) Организационная структура отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостный экономический объект.

Организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

- 3) Организационную структуру отражает ее структурная схема. Она представляет различные части экономического объекта, их взаимоотношения и положение каждой должности и подразделения в объекте в целом.

Экономический объект должен быть спроектирован таким образом, чтобы для достижения его общих целей обеспечивалось движение информации по вертикали и по горизонтали. Если структура не соответ-

ствуется информационным требованиям объекта, люди будут либо недополучать необходимые сведения, либо тратить время на переработку информации, не нужной для решения их задач.

Если вертикальные связи предназначены преимущественно для контроля, то горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество, что обычно означает уменьшение контроля. Обычно менеджеры ищут наилучшее сочетание контроля по вертикали и сотрудничества по горизонтали, централизации и децентрализации, которые отвечали бы требованиям конкретных ситуаций (рис. 11.2.1.).

Вертикальные связи (*vertical linkages*) используются для координации действий верхнего и нижнего уровней экономического объекта и преимущественно предназначаются для контроля. Менеджеры нижнего уровня в своей деятельности должны руководствоваться целями, задаваемыми сверху, а вышестоящие менеджеры должны получать информацию о деятельности и результатах низового уровня. Для обеспечения вертикальных связей экономического объекта используются множество приемов.

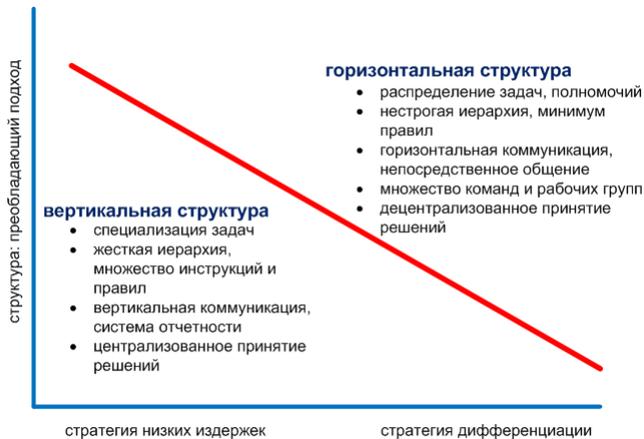


Рис. 11.2.1. Соотношение вертикальных и горизонтальных структур

а) *Иерархические переадресации* или цепь управляющих связей. На организационной схеме обозначается вертикальными линиями.

Если возникает проблема, способ решения которой работникам не известен, ее можно переадресовать вышестоящему уровню иерархии. Когда проблема решается, ответ снова спускается на нижележащие уровни.

- б) *Правила и планы.* В той мере, в которой проблемы и решения повторяются, для работников могут быть выработаны правила или процедуры, дающие возможность не обращаться к менеджеру по каждому поводу. Разновидность каналов устойчивой информации для работников представляют собой планы. Самый широко используемый план — бюджет. Если бюджет тщательно разработан, низовые сотрудники смогут работать самостоятельно в рамках предоставленных им ресурсов.
- с) *Вертикальные системы информации:*
 - периодические отчеты;
 - текстовая информация;
 - компьютерное общение менеджеров.

Коммуникация по горизонтали преодолевает барьеры между подразделениями и дает возможность координировать работу сотрудников и объединять усилия по реализации целей экономического объекта. Механизмы *горизонтальных связей* просматриваются на структурных схемах экономического объекта не всегда, тем не менее они составляют часть его структуры.

- а) *Информационные системы,* позволяют менеджерам и непосредственным исполнителям постоянно обмениваться информацией о проблемах, возможностях, работе или решениях.
- б) *Прямые контакты.* Высший уровень горизонтальных связей — прямые контакты между менеджерами или работниками, решающими определенную проблему.
- с) *Рабочая группа (task force)* — временное подразделение, составленное из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы. Каждый из членов рабочей группы представляет интересы своего подразделения и знакомит его с информацией, полученной на заседаниях группы.
- д) *Постоянный интегратор.* Специальная должность или подразделение, занятое только вопросами координации. Интегра-

тор также может отвечать за инновации или проекты изменений, например, за разработку дизайна, финансирования и маркетинга нового изделия.

Команды. Проектные команды служат наиболее надежным инструментом горизонтальных связей. Они представляют собой постоянные рабочие группы; часто они работают вместе с интегратором.

В структуре экономического объекта должны учитываться три параметра [Дафт, 2006]:

- 1) *Необходимые виды работ.* Подразделения создаются для решения задач, имеющих для экономического объекта стратегическое значение.
- 2) *Отношения отчетности.* После того как определены виды деятельности и созданы соответствующие подразделения, встает вопрос, как они должны согласовывать свою деятельность в иерархии экономического объекта.
- 3) *Принципы формирования подразделений.*
 - a) *Группировка по подразделениям* оказывает психологическое влияние на сотрудников, имеющих общего начальника, общие ресурсы, совместно несущих ответственность за работу, склонных к солидарности и сотрудничеству.
 - b) *Функциональные группы* объединяют *сотрудников*, выполняющих сходные функции или виды работ. Также это могут быть объединения людей, обладающих сходными знаниями и навыками.
 - c) *Дивизиональные группы* объединяют людей на основании создаваемого ими продукта.
 - d) *Мультифокусная группировка* связана с наличием в экономическом объекте двух структурных альтернатив. Такие структурные формы часто называют матричными (*matrix*), или гибридными (*hybrid*). Организация одновременно может группировать сотрудников по функциональному и дивизиональному принципам или по производимому продукту и местоположению предприятия.
 - e) *Горизонтальная группировка* организует работников вокруг конкретных производственных процессов: производственного цикла, информации, поставок материалов непосредственно к потребителям. Все, то решает подобные задачи, объединяются

в группу на этом основании, а не по своей принадлежности к какому-либо функциональному подразделению.

- f) *Модульная группировка* — это одна из новых форм объединения работников. В этом случае подразделения работают как независимые организации, обмениваясь информацией и совместно решая общие задачи с помощью информационных технологий. Такие подразделения могут не располагаться в одном месте, а быть рассредоточенными по всему миру.

При разработке структуры экономического объекта наиболее употребительны функциональный и дивизиональный принципы.

Функциональная структура

В функциональной структуре виды деятельности всех уровней экономического объекта, от нижнего до верхнего, объединяет выполнение общей функции. Функциональная структура позволяет объединять знания и навыки людей, необходимые для решения конкретных задач объекта на определенном уровне.

Такая структура особенно эффективна, когда:

- достижение целей экономического объекта требует высокой компетентности в определенной области;
- работа объекта контролируется и координируется посредством вертикальной иерархии;
- имеет значение экономичность;
- потребность в горизонтальной координации мала.

Сильные стороны функциональной структуры экономического объекта:

- 1) локальные функциональные подразделения экономичны;
- 2) высокое мастерство;
- 3) достижение объектом функциональных целей;
- 4) удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия).

Слабые стороны:

- 1) медленно реагирует на изменения среды;
- 2) возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку;
- 3) слабо координирована работа подразделений по горизонтали;
- 4) незначительны инновации;
- 5) ограниченные представления о целях экономического объекта.

Очень немногие успешные компании способны поддерживать исключительно функциональную структуру. Вертикальную функциональную иерархию объекта компенсируют посредством включения горизонтальных связей (см. рис. 11.2.2.).

Дивизиональная структура

Термин *дивизиональная структура* (divisional structure) используется как базовый по отношению к тому, что сейчас называют продуктоориентированной структурой (*product structure*) или стратегическими единицами бизнеса (*strategic business units*).



Рис. 11.2.2. Пример функциональной структурной схемы

Подразделения в таком объекте формируются для работы:

- с конкретными изделиями;
- услугами;
- группами изделий;
- а также для реализации основных проектов или программ;
- направлений работы;
- видов бизнеса;
- или центров прибыли.

Отличительным признаком дивизиональной структуры служит ее центрирование относительно результатов деятельности экономического объекта (см. рис. 11.2.3.).

Сильные стороны дивизиональной структуры:

- 1) приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении;

- 2) способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен;
- 3) высокая координированность функций;
- 4) позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях;
- 5) особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия;
- 6) принятие решений децентрализовано.

Слабые стороны:

- 1) менее экономична, чем функциональная структура;
- 2) ухудшает координацию работы производителей разных изделий;
- 3) не требует высокой компетентности и технической специализации;
- 4) затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства.



Рис. 11.2.3. Преобразование функциональной структуры в дивизиональную

Региональная структура

Еще одну основу для структурирования экономического объекта составляют его пользователи, или потребители. Один из наиболее распространенных принципов структурирования объектов — географический (региональный).

В каждом регионе страны могут развиваться свои вкусы и потребности. Любая бизнес-единица экономического объекта, построенного по региональному принципу, должна реализовывать все функции, необходимые для производства и маркетинга продукта в данной местности. В многонациональных корпорациях самостоятельные структуры создаются в каждой стране и в каждой части света.

Достоинства и недостатки региональной структуры сходны с достоинствами и недостатками дивизиональной структуры (см. рис. 11.2.4.).

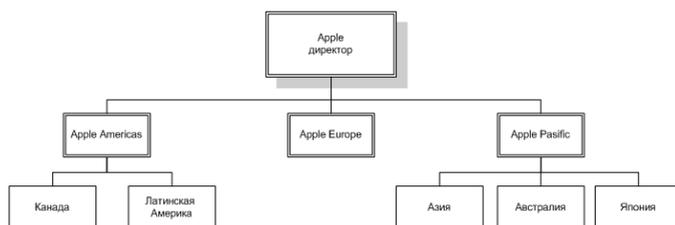


Рис. 11.2.4. Региональная структура Apple Computer

Объект может приспосабливаться к специфическим потребностям своего региона, а работники отождествляют себя скорее с региональными, чем общенациональными целями.

Горизонтальная координация в каждом регионе выражена больше, чем между регионами или между региональным отделением и организацией в целом.

Матричная структура

Иногда структура экономического объекта должна быть мультифокусной, когда она одновременно должна быть ориентирована на определенный продукт и функции или на продукт и «географию».

Одним из способов решения этой задачи служит создание *матричной структуры*. Матричная структура может быть использована, когда для достижения стратегических целей объекта необходимы как специальные знания, так и возможность инноваций и изменений при изготовлении продукта.

Особенность экономического объекта, построенного по матричному принципу, заключается в одновременном использовании дивизиональной и функциональной структур (т.е. связей по горизонтали и вертикали) (см. рис. 11.2.5.).

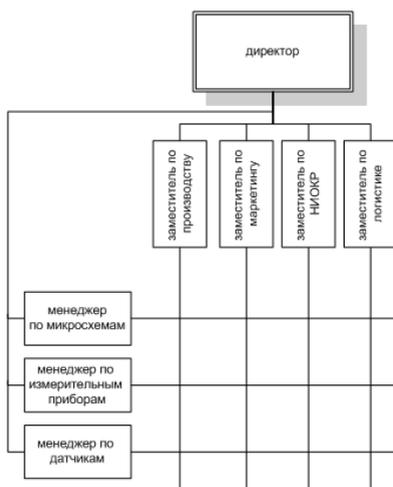


Рис. 11.2.5. Матричная структура экономического объекта

Продукт-менеджеры в матричной структуре (по горизонтали) обладают той же формальной властью, что и функциональные менеджеры (по вертикали), а непосредственные исполнители отчетываются и перед теми и перед другими.

Условия создания матричной структуры.

- I. Ограниченные ресурсы должны распределяться между производителями различных продуктов.
- II. Требуется обеспечить равновесие сил между функциональной и содержательной сторонами работы экономического объекта.

Для поддержания такого равновесия необходима структура двойственной власти.

- III. Внешняя среда экономического объекта одновременно сложна и неопределенна. Частые изменения среды и высокая взаимозависимость между подразделениями требуют значительной координации и потока информации как по вертикали, так и по горизонтали.

Многие компании находят, что трудно устанавливать и поддерживать уравновешенную работу матриц, поэтому та или иная линия власти может доминировать. Вследствие этого появились два варианта матричной структуры:

- функциональная матрица;
- продуктовая матрица.

В функциональной матрице преимущественным авторитетом пользуются руководители отделов, а менеджеры проектов или продукт-менеджеры просто координируют работу по своим направлениям.

Наоборот, при использовании продуктовой матрицы властью располагают менеджеры проектов и продукт-менеджеры, а руководители подразделений просто направляют специалистов на определенные проекты и в случае необходимости осуществляют специальную экспертизу.

Сильные стороны матричной структуры экономического объекта:

- 1) обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей;
- 2) оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы;
- 3) позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения;
- 4) дает возможность развития функционального и специального мастерства;
- 5) наиболее полезна в объектах средних размеров.

Слабые стороны:

- 1) двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоумения;
- 2) требует хороших навыков межличностного общения и специального обучения;

- 3) забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий;
- 4) система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям;
- 5) для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия.

Горизонтальная структура

Новый способ построения экономического объекта дает *горизонтальная структура*, объединяющая работников вокруг каких-либо процессов.

Как правило, экономические объекты переходят к горизонтальной структуре путем реинжиниринга.

Реинжиниринг прежде всего означает замену вертикальной организации горизонтальными производственными процессами.

 *Процесс* — это организованная группа взаимосвязанных задач и видов деятельности, работа над которыми преобразует входные ресурсы в ресурсы на выходе, представляющие ценность для потребителей.

В горизонтальной структуре, все сотрудники, участвующие в конкретном процессе (например, работающие с запросом клиента или выполняющие заказ), становятся более доступными друг другу и поэтому могут общаться и координировать свои усилия. Горизонтальная структура фактически исключает как вертикальную иерархию, так и старые границы между подразделениями.

Характеристики горизонтальной структуры:

- a) создается в соответствии с основным кросс-функциональным процессом, а не с задачами или географией;
- b) основу дизайна составляют не индивиды, а самостоятельные команды;
- c) руководители процесса несут ответственность за его выполнение в полном объеме;
- d) члены команды, используя свои навыки, инструменты, мотивацию и полномочия, принимают решения, необходимые для работы команды в целом;

- e) члены команды взаимозаменяемы и объединение их умений позволяет решать задачу стоящую перед экономическим объектом;
- f) люди имеют возможность мыслить творчески и гибко реагировать на возникающие новые требования;
- g) потребители предпочитают горизонтальную координацию. Эффективность работы измеряется тем, как выполнена поставленная задача (когда конечный результат работы предоставляется потребителю), удовлетворенностью клиентов и сотрудников и финансовыми издержками;
- h) культуре объекта свойственны открытость, доверие, сотрудничество и ориентация на постоянное улучшение. Ее ценности — полномочия работников, ответственность и психологическое благополучие.

Сильные стороны горизонтальной структуры:

- 1) способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков;
- 2) направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю;
- 3) каждый работник получает более широкий взгляд на цели экономического объекта;
- 4) смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества;
- 5) улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда.

Слабые стороны:

- 1) определение центрального процесса требует труда и времени;
- 2) требует изменений культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения;
- 3) менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным;
- 4) повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников;
- 5) может быть ограничена возможность совершенствования навыков.

Модульная структура

При *модульной структуре* экономический объект передает многие или большую часть основных направлений работы самостоятельным объектам и координирует их деятельность из небольшой штаб-квартиры.

Модульный экономический объект можно представить себе в виде некоего центра, окруженного сетью привлеченных специалистов (см. рис. 11.2.6.).

Все расчеты, проектирование, производство, маркетинг и сбыт могут быть переданы по аутсорсингу независимым экономическим объектам, с помощью информационных технологий связанным с головным офисом.

Головной экономический объект концентрируется на том, что он делает лучше всего, и передает все остальные функции объектам, наиболее успешно работающим в своих конкретных областях; тем самым значительные результаты достигаются относительно малыми усилиями.



Рис. 11.2.6. Модульная структура

Сильные стороны модульной структуры:

- 1) позволяет даже маленьким экономическим объектам использовать таланты и ресурсы всего мира;
- 2) дает возможность получения прибыли без крупных вложений в предприятия, оборудование или торговые помещения;
- 3) предельная гибкость экономического объекта; возможность реагирования на меняющиеся запросы среды;
- 4) уменьшение накладных административных расходов.

Слабые стороны:

- 1) менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников;
- 2) для налаживания и поддержания отношений, а также улаживания конфликтов с партнерами требуется очень много времени;
- 3) существует риск, связанный с работой партнера или его выходом из бизнеса;
- 4) приверженность к экономическому объекту и корпоративная культура могут быть слабыми, поскольку сотрудники работают на контрактной основе.

Гибридная структура

Для того чтобы избежать недостатков отдельных структурных схем и воспользоваться их преимуществами, многие экономические объекты комбинируют характеристики функциональной, тематической (продуктовой), региональной, горизонтальной или модульной структур. Один из наиболее часто используемых гибридов сочетает в себе характеристики функциональной и дивизиональной структур (см. рис. 11.2.7.).

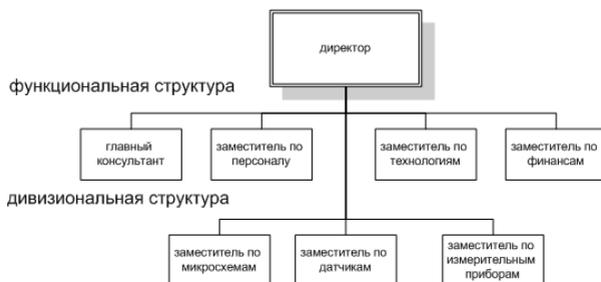


Рис. 11.2.7. Гибридная структура

Когда размеры экономического объекта увеличиваются и он выпускает несколько видов изделий или работает на различных рынках, то обычно он организуется по самостоятельным дивизиональным направлениям. Функции, необходимые для работы по каждому изделию или рынку, децентрализуются и передаются самостоятельным структурным единицам. При этом некоторые функции, особенно требующие роста специализации, остаются относительно неизменными, и их гораздо экономичнее не выносить за рамки штаб-квартиры.

Часто гибридная структура более предпочтительна, чем исключительно функциональная, дивизиональная, горизонтальная или модульная, поскольку в ней используются их сильные стороны и компенсируются недостатки.

11.3. Регулирование структуры

Рис. 11.3.1. не отражает всех возможных типов структур, но показывает, как экономические объекты пытаются уравновесить свои потребности в экономичности и вертикальном контроле с инновациями и горизонтальной координацией.

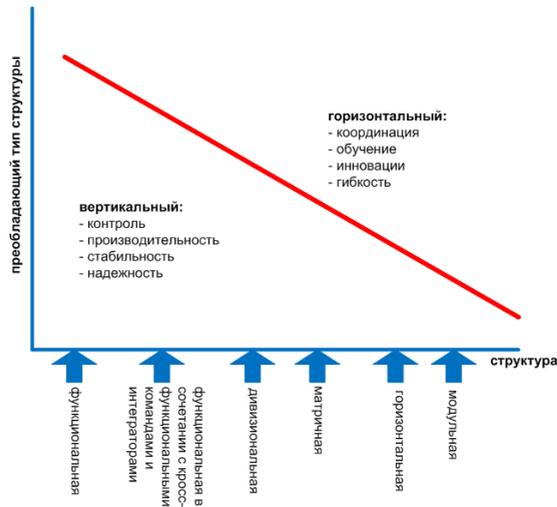


Рис. 11.3.1. Вертикальный контроль и горизонтальная координация в разных структурных схемах

Многие экономические объекты используют гибридную структуру, сочетающую в себе характеристики структур разного типа.

Диагностические признаки несоответствия структуры экономического объекта его потребностям.

1. Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно:

- лица, принимающие решения, могут быть перегружены, поскольку иерархия адресует им слишком много проблем;
 - делегирование полномочий более низким уровням может быть недостаточным;
 - информация поступает не по адресу. Информационные связи по вертикали и горизонтали могут быть неадекватными для гарантии качества решений.
- II. Экономический объект не отвечает инновациями на изменения в окружающей среде:
- отсутствие координации работы подразделений по горизонтали;
 - выявление потребностей клиентов отделом маркетинга и технических достижений отдела исследований должно быть согласованно;
 - структура объекта также должна конкретизировать ответственность функциональных подразделений, включая анализ среды и инновации.
- III. Слишком много явных конфликтов:
- структура экономического объекта должна способствовать объединению конфликтующих целей подразделений в единый комплекс целей всего объекта.;
 - когда цели подразделений противоречат друг другу или их достижение осложнено и осуществляется в ущерб целям объекта, его структура скорее всего оказывается ошибочной;
 - механизмы горизонтальных связей оказываются неадекватными.

Лекция 12. СТРУКТУРА

12.1. Финансовая структура

12.2. Организационное моделирование

12.3. Реорганизация экономического объекта

12.4. Реинжиниринг

12.1. Финансовая структура

Разбиение экономического объекта по звеньям с которыми связано ведение учета, позволяет организовать учетную политику, для учета денег и, следовательно, для ведения бизнеса в местах возникновения затрат и заказов.

 *Финансовая структура* – это центры финансового учета экономического объекта их связи между собой.

Выделяют следующие финансовые подразделения или группы [Кондратьев, 2007].

- a) *Центр финансового учета (ЦФУ)* -
 - осуществляет определенный набор хозяйственных операций, поддающихся учету.
- b) *Центр финансовой ответственности (ЦФО)*:
 - осуществляет операции цель которых – максимизация прибыли;
 - воздействуют на прибыльность;
 - отвечает перед вышестоящим руководством за реализацию поставленных целей, за соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.
- c) *Профит-центр*:
 - реализация одного или нескольких бизнес-проектов фирмы;
 - обеспечивает получение и учет прибыли.
- d) *Центр доходов* -
 - деятельность направлена на получение доходов и не предусматривает учет прибыли
- e) *Венчур-центр* -

- организация новых бизнес-проектов прибыль от которых ожидается в будущем
- f) *Центр-затрат* -
- обеспечивает поддержку и обслуживание профит-центров или венчур-центров и непосредственно не приносит прибыли и дохода.

12.2. Организационное моделирование

Изменению организационной структуры экономического объекта предшествует организационный анализ *как есть*:

- анализ функций, организационных звеньев, способов достижения целей;
- оценка слабых и сильных сторон организационной структуры.

Далее можно проектировать функциональную модель экономического объекта:

- уточняют состав и иерархию функций и звеньев;
- проверяют их соответствие друг другу.

Применяют современные инструменты организационного проектирования типа *orgware*. содержащие:

- типовые форматы описания и моделирования организационных структур;
- поддержку их современными ПС;
- технологию, допускающую массовое воспроизведение.

Далее следует проектирование структуры *как надо*. Используется *матрица ответственности*, которая в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в экономическом объекте.

Положение об организационной структуре - внутрифирменный документ, который фиксирует:

- продукты и услуги экономического объекта;
- функции, выполняемые объектом;
- исполнительные звенья объекта, реализующие функции;
- распределение функций по звеньям (см. рис.)

В средних экономических объектах 20 звеньев на 25 функций это 500 единиц. В больших объектах 50 звеньев на 100 функций это 5000 единиц.

Ясно, почему задача построения организационной структуры не может быть решена директорским рисованием клеточек сверху вниз.

Положение об организационной структуре экономического объекта может содержать следующие разделы.

- 1) Основные направления деятельности (продукты и услуги).
- 2) Функции обеспечения.
- 3) Функции менеджмента.
- 4) Перечень структурных звеньев.
- 5) Закрепление функций за структурными звеньями.
- 6) Структурные схемы.

Директор должен выпустить приказ.

- 1) Утвердить «Положение...».
- 2) Назначить Иванова И.И. ответственным за внедрение.
- 3) Проводить актуализацию оргструктуры не реже чем раз в квартал.

Это соответствует цикличности управления.

Применение современных *orgware* (программ организации деятельности) существенно ускоряет процесс организационного проектирования. Они поддерживают основные процедуры построения организационных структур, позволяют создавать необходимые внутрифирменные регламенты.

Используются также *навигаторы*, описывающие последовательность действий по постановке и реструктуризации управления в экономическом объекте.

Сложные организационные модели строятся *методом вложений* и состоят из более простых. Базовыми моделями описания структуры являются:

- модель функций;
- модель исполнительных звеньев;
- модель проекций функций на звенья.

Структурная схема (модель) фиксирует перечень организационных звеньев экономического объекта и их иерархию.

Функциональная схема (модель) фиксирует перечень функций, которые выполняются в экономическом объекте, их взаимосвязи по иерархии.

Организационно-функциональная схема (модель) показывает, каким образом функции, закрепляются за организационными звеньями, или кто за что отвечает (см. рис. 12.2.1.).

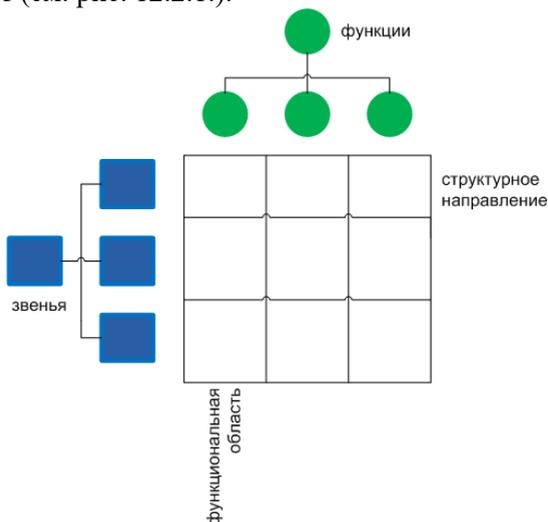


Рис. 12.2.1. Организационно-функциональная схема

Описания этого типа называются *организационно-функциональными моделями* и задаются матрицами ответственности [Кондратьев, 2007]. Перечень всех функций, закрепленных за организационным звеном содержится в *Положении о подразделении*.

12.3. Реорганизация экономического объекта

Наличие типовых регистров, описывающих структуру *как есть*, *как нужно* и план перехода, стандартизирует и упрощает сложную задачу проведения реструктуризации экономического объекта (см. рис.).

Существует несколько уровней реорганизации управления экономическим объектом:

- I. изменение *стратегии*;
- II. *управление структурой* объекта, которая создана для реализации стратегии;

III. *управление бизнес-процессами*, которые поддерживают выбранную стратегию.

Чтобы перевести экономический объект из одного состояния в другое, надо задать систему координат, в которой описываются начальное и конечное состояние объекта, а также траектория его движения.

Для этого:

- a) описывают состояние объекта *как есть*;
- b) затем описывают состояние *как надо*;
- c) разбивают интервал времени между этими состояниями на такты;
- d) моделируют состояние объекта в каждый из этих моментов.

Тогда программа изменений формулируется в терминах:

- добавить новую и убрать старую функцию;
- добавить новое и убрать старое организационное звено;
- перераспределить функции между звеньями.

Реструктуризация экономического объекта проводится за счет внутренних ресурсов. Для развития нового бизнеса принято привлекать инвесторов. Но реструктуризация стоит не меньше нового бизнеса. Следовательно, необходим своеобразный бизнес-план.

На третьем этапе вырабатывается программа реорганизации (перечень мероприятий, которые привязаны к определенным срокам и должны поддерживаться необходимыми ресурсами). Здесь стандартом описания является *матрица бизнес-программирования*.

Суть матрицы состоит в последовательном расширении картины управляющих воздействий.

- I. *Итерация*. Создать перечень задач, которые необходимо реализовать в экономическом объекте, чтобы перейти к планируемому состоянию структуры - ответить на вопрос *кто и что должен делать* -
 - составляют менеджеры среднего звена,
 - директор консолидирует полученные части в единый перечень задач.
- II. *Итерация*. Установить сроки выполнения намеченных задач (*когда?*).
- III. *Итерация*. Сформировать последовательность мероприятий с помощью вопроса *кому?*

- IV. *Итерация*. Все мероприятия должны быть поддержаны адекватными ресурсами (*сколько?*):
- человеческими;
 - финансовыми;
 - материально-техническими;
 - информационными.

12.4. Бизнес-инжиниринг

Бизнес-моделирование требует:

- создания в экономическом объекте целевой группы (должности) по бизнес-инжинирингу;
- организации мониторинга структуры объекта *как есть*;
- навыков проектирования *как надо*;
- организации работы по совершенствованию структуры *как есть*;
- ориентацию на изменения и приспособление к внешней среде;
- замены концепции статической оптимальности на концепцию динамической ситуационной оптимальности.

В современных ПС реализованы несколько десятков типовых сценариев реструктуризации.

Во время кризиса актуальными являются сценарии:

- a) *сокращение* экономического объекта -
 - уплотнение функций и уменьшение раздутого штата,
 - уменьшение ассортимента товаров и услуг -
 - ликвидируются бизнес функции, поддерживающие их выпуск;
- b) *объединение* двух компаний -
 - описываются продуктовые линейки сливающихся компаний,
 - описываются функции, поддерживающие выпуск продукции,
 - звенья, за которыми закреплены функции (дублирующие функции объединяются);
- c) *добавление* новых функций -
 - выпуск новых продуктов -
 - появление подфункций, связанных с их выпуском,
 - только управленческие функции;
- d) *реорганизация*.

Практически все надо делать попеременно с помощью ПС, которое позволяет разложить общий процесс изменения на локальные решения и потом построить окончательную общую модель изменений.

Интегрированные решения, которые поддерживают несколько базовых функциональных блоков системы управления (стратегию, структуру, логистику, финансы) приведены на рис. 12.4.1.

[Кондратьев, Лоренц, 2007].

- I. *этап*. Начинать надо с постановки целей, т.е. со стратегического моделирования - это стратегическое планирование с помощью техник -
 - SWOT-анализ,
 - дерево целей,
 - маркетинговый анализ.Бизнес инжиниринг требует, чтобы результаты планирования были занесены в ПО в стандартной форме.
- II. *этап*. Моделируют организационную структуру, необходимую для осуществления поставленных целей –
 - проецируют стратегию на функции и организационные звенья экономического объекта,
 - это делается путем прописывания соответствующих взаимосвязей,
 - теперь любые изменения в целях бизнеса будут приводить к изменениям в организации экономического объекта.
- III. *этап*. Переход от структурного моделирования к процессному -
 - позволяет выстроить несвязанные функции в набор последовательных действий (работ), направленных на достижение поставленной цели.
- IV. *этап*. От качественного описания бизнес-процессов переходят к количественному - процессная модель обеспечивается с помощью операционных бюджетов (составляются сметы всех работ), которые затем вводятся в -
 - бюджет доходов и расходов,
 - бюджет движения денежных средств,
 - бюджет по балансовому листу.

Модель стратегии

	Стратегии			
Цели	продукты	функции	менеджмент	ресурсы

ЧТО?				

Организационная модель

	Функции ЧТО?			
Структура КТО?

КТО? ЧТО?				

Процессно-ролевая модель

	Процессы КТО? ЧТО?			
Исполнители КОМУ? КОГДА?

КТО? ЧТО? КОМУ? КОГДА?				

Финансовое моделирование

	Операционные бюджеты КТО? ЧТО? КОМУ? КОГДА?			
Финансы СКОЛЬКО?

КТО? ЧТО? КОМУ? КОГДА? СКОЛЬКО?				

Финансовая модель:
◆ БДДС (бюджет движения денежных средств)
◆ БДР (бюджет доходов и расходов)
◆ ББЛ (бюджет по балансовому листу)

Рис. 11.7.1. Этапы бизнес-инжиниринга

Это и есть финансовая модель бизнеса - его цели отражаются в соответствующих статьях бюджета.

Результат обеспечивается строгой последовательностью действий от этапа к этапу. Причем конечные учетные регистры предыдущего этапа становятся входными для следующего:

- 1) сначала формируется стратегия;
- 2) затем утверждается список продуктов и услуг, которые производятся в рамках стратегии;
- 3) затем прописываются функции, которые поддерживают список продуктов и услуг;
- 4) определяются организационные звенья, которые обеспечивают функции ...;
- 5) последний шаг – построение бюджетов, которые обеспечивают бизнес-процессы, которые – может стать началом нового цикла. Ведь добросовестно выстроенная финансовая модель бизнеса – хорошая основа для совершенствования стратегии.

Лекция 13. МАРКЕТИНГ

13.1. Сущность маркетинга

13.2. Основные категории маркетинга

13.3. Виды маркетинга

13.1. Сущность маркетинга

 *Маркетинг* (англ. - *marketing*, от market - рынок) означает деятельность, связанную с обеспечением успешных продаж экономического объекта на рынке.

Понятие *успешность продаж* имеет много различных трактовок.

Маркетинг можно рассматривать как:

- вид управленческой деятельности или процесс;
- концепцию управления;
- научную дисциплину.

Маркетинг -

- I. Это деятельность по сбыту.

- II. Это способность понимать нужды и потребности потребителя (понимать в широком смысле):
- знать существующие;
 - предвидеть потенциальные;
 - распознавать скрытые потребности.
- III. Это удовлетворение потребностей и спроса, т.е. предоставление ценности потребителю.
- IV. Объектом маркетинговой деятельности являются не только товары, но и услуги, организации, люди, территории, идеи.
- V. Это способ повышения эффективности предпринимательской деятельности, т.е. деятельности, направленной на получение прибыли, а значит, маркетинг только тогда правильно организован, когда он способствует устойчивой прибыли.

Удовлетворение потребностей происходит не только путем предоставления товаров и услуг, но также за счет *предложения ценности*, т.е. целого комплекса материальных и эмоциональных выгод для потребителя. Это позволяет понять основные принципы и цели, лежащие в основе любой маркетинговой деятельности (см. рис. 13.1.1.) [Липсиц и др. 2012].

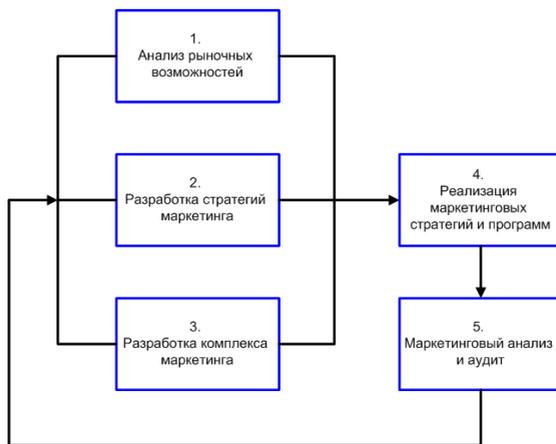


Рис. 13.1.1. Маркетинговый процесс

I. *Анализ рыночных возможностей*, позволяет понять позиции и потенциал экономического объекта на рынке.

Он включает анализ внешнего окружения объекта и его внутренней среды, в том числе -

a) Анализ потребителей (существующих и потенциальных):

- нужды;
- потребности;
- спрос;
- неудовлетворенные потребности;
- сегментация.

b) Анализ конкурентов:

- интенсивность;
- факторы конкуренции;
- стратегии и позиционирование конкурентов;
- распределение рынка между конкурентами;
- их сильные и слабые стороны.

c) Анализ рынка:

- емкость;
- динамика и тенденции изменения;
- доля компании на рынке и ключевые факторы успеха.

d) Анализ факторов макросреды фирмы:

- тех политических;
- экономических;
- научно-технических;
- социальных и прочих сил -
- которые воздействуют на экономический объект опосредованно.

e) Анализ деятельности:

- поставщиков;
- посредников;
- контрагентов -
- в том числе уровень цен.

f) Анализ внутренней среды компании, в том числе:

- ее сильных и слабых сторон;
- конкурентных преимуществ;
- а также возможностей укрепления сильных сторон;

– и реализации ее конкурентных преимуществ.

Эта информация служит основой для стратегического планирования маркетинга и разработки маркетинговых стратегий.

II. *Стратегический маркетинг* отвечает на многие важные вопросы:

a) какие рынки являются наиболее привлекательными –

– выбор рынка;

b) где мы хотим оказаться –

– формулирование видения,

– миссии,

– и цели;

c) как достичь желаемого состояния -

– стратегии охвата рынка,

– стратегии продукта,

– и марочная политика,

– ценовые стратегии,

– стратегии коммуникации и сбыта;

d) какие ресурсы для того потребуются -

– необходимые компетенции,

– инвестиции,

– человеческие ресурсы и др.

Реализация маркетинговых стратегий и планов обеспечивается за счет все более широкого набора инструментов маркетинговой деятельности - комплекса маркетинга.

III. *Комплекс маркетинга 4P* (в некоторых источниках - маркетинг-микс) в минимальном варианте состоит из 4 взаимосвязанных элементов:

– товар;

– цена;

– место;

– продвижение.

Таблица 13.1.1.

Четыре Р продавца и четыре С потребителя [Котлер, 2009]

4Р продавца	4С потребителя
продукт	нужды и потребности
цена	издержки клиента
место	удобство
продвижение	коммуникации

Товар (продукт, услуга) - основной элемент комплекса маркетинга. Он рассматривается не просто как продукт труда, а как средство удовлетворения потребностей клиентов. Товар - это все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения желаний и потребностей.

В маркетинге товарами являются:

- материальные объекты;
- услуги;
- идеи;
- опыт;
- информация;
- организации;
- территории;
- индивидуальности.

Товар служит основой для разработки ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Характер и содержание маркетинговой деятельности фирмы определяются особенностями производимых товаров и предоставляемых услуг.

 *Товарная (продуктовая) политика* - это комплекс принципов, методов, решений по отношению к каждому отдельному товару -

- маркировка,
- упаковка,
- сервис,
- разработка,
- модификация,
- снятие с производства,

к номенклатуре продукции в целом

- объем производства,
- структура выпуска.

Цена - второй элемент комплекса маркетинга.

 **Цена** - количество денег, в обмен на которое продавец готов передать (продать), а покупатель согласен получить (купить) единицу товара.

Цена включает все субъективные и объективные затраты, связанные для *потребителя* с приобретением товара определенного качества [Дихтль, Хершген, 1995].

Для *производителя* цена является количественной, одномерной величиной и легко поддается любым изменениям. Цена связывает маркетинг с другими функциями менеджмента экономического объекта, поскольку является основой производственного и финансового планирования (от нее прямо или косвенно зависят выручка от реализации, себестоимость, прибыль, поток платежей и т.д.).

Ценовая политика объединяет решения маркетинга по рыночной стратегии компании, и формирует выраженные в денежных единицах требования к покупателю.

Ценовая политика предусматривает:

- разработку стратегических решений по формированию соотношений «цена-качество» для товаров экономического объекта;
- установление на основе учета различных факторов ценообразования исходного уровня цены;
- а также гибкую ценовую тактику - приемы по адаптации цены к изменяющимся условиям внешней среды.

Место, где клиент встречается с продуктом - третий элемент комплекса маркетинга. Это решения о размещении точек продаж и системы распространения (сбыта) товаров. Значение места изменяется в зависимости от типа бизнеса. Для некоторых видов бизнеса, место расположения имеет решающее значение (розничная торговля).

Элемент место включает систему каналов распределения, обеспечивающую доставку товара от производителя к потребителю. Эти каналы могут быть очень разветвленные или нет.

Сбытовая политика (по сути логистика) представляет собой целенаправленную деятельность, призванную обеспечить движение товаров от производителя к потребителю.

При разработке сбытовой политики необходимо принять решения относительно:

- места размещения точек продаж;
- типа каналов распространения;
- их конфигурации;
- коммуникационной политики в канале сбыта;
- его организационной формы.

Продвижение - предусматривает систематическую коммуникацию экономического объекта с внешней средой, это совокупность мероприятий по доведению необходимой информации о товаре или объекте до определенной (целевой) аудитории для побуждения ответной реакции:

- факт покупки;
- повышение узнаваемости бренда;
- или лояльности к нему.

Состоит из следующих элементов:

- рекламы (в самых различных формах);
- стимулирования сбыта;
- персональных продаж;
- связей с общественностью, или PR (*Public Relations*).

С помощью коммуникационной политики экономический объект управляет спросом, формирует у потребителей и общественности благоприятное отношение к своей деятельности и товарам.

1) *Реализация маркетинговых стратегий и программ* - активная деятельность по всем направлениям комплекса маркетинга.

Это операционный маркетинг.

Ежедневно любой маркетолог решает множество задач, направленных на реализацию выбранной стратегии:

- составление маркетингового брифа;
- расчет различных скидок;
- заключение договора с рекламным агентством;
- оценка эффективности проведенной акции;
- разработка предложений по новому товару и т.д.

Совокупность всех стратегических решений и оперативных действий призвана вызвать ответную реакцию потребителей.

2) *Аудит маркетинга* - это систематическое исследование:

- каждого аспекта продаж;
- организации маркетинга;
- обслуживания клиентов и иных операций, которые влияют на продажи и маркетинговые затраты экономического объекта.

Цель такого исследования - определить, насколько хорошо и эффективно по затратам каждый из этих элементов помогает фирме в реализации основных целей.

Маркетинговый процесс (см. рис.13.1.1.) имеет повторяющийся и циклический характер.

13.2. Концепции маркетинга

Принято выделять 5 основных подходов в основе деятельности экономических объектов (см. таблицу 13.2.1.) [Липсиц и др. 2012].

Современная *концепция маркетинга взаимодействия* или маркетинга партнерских отношений.

Предпосылки появления:

- 1) значительное увеличение сложности товаров - автомобиль создают более 10 тыс. фирм;
 - 2) сетевое сообщество;
 - 3) новое понимание логики процесса представления ценности клиенту -
- конечная ценность товара для потребителей начинает формироваться задолго до того, как этот товар поступает на конвейер или сборочную линию,
 - ценность товара зависит от качества поставляемых ресурсов, способа и скорости распределения и т.д.,
 - звенья цепочки создания ценности находятся как внутри компании, так и за ее пределами.

Таблица 13.2.1.

Общая характеристика бизнес-концепций

Название	Рыночные детерминанты	Основное содержание	Ключевая фраза
Концепция производства	Спрос не насыщен, низкая платежеспособность, индустриальное общество	Производство больших объемов стандартной продукции по низким ценам	Любой цвет который вы пожелаете, если он конечно черный
Концепция товара	Насыщение рынка, рост потребностей, повышение платежеспособности	Фокусировка на обеспечении качества и разнообразии товара	Вы только взгляните на качество окраски и разнообразие цветовой гаммы
Концепция сбыта	Насыщение рынка, трудности реализации произведенной продукции	Интенсификация коммерческих усилий, инструментов стимулирования продаж	Вам нравится черный? А если мы бесплатно добавим металллик
Концепция маркетинга	Эпоха без закономерностей, высокий уровень благосостояния, научно-технический прогресс, постиндустриальное общество	Определение нужд и потребностей, обеспечение удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов способами	Давайте определим какой цвет вам больше подходит? Будут ли за него платить действительно больше?
Концепция социально-этического маркетинга	Требования социальной ответственности со стороны общества и государства	Необходимость принимать во внимание интересы не только потребителя, но и всего общества	Является ли черный краситель экологически безопасным?

М. Портер выделил 9 стратегически значимых процессов создания ценности [Портер, 2000].

Из них 5 основные:

- 1) входящая логистика;
- 2) производство;
- 3) исходящая логистика;
- 4) маркетинг и продажи;

5) послепродажное обслуживание и сервис,
и 4 вспомогательные:

- 6) инфраструктура фирмы;
- 7) управление человеческими ресурсами;
- 8) разработка технологий;
- 9) и закупки,

которые обеспечивают условия для выполнения основных процессов.

Концепция *маркетинга, ориентированного на стоимость* (*Value-Based Marketing* 2000 г.).

Прибыль перестала рассматриваться в качестве основной цели экономического объекта. Главное - создание стоимости объекта. В управлении стоимостью ключевую роль играют доходы акционеров. Менеджмент смещается с текущих показателей прибыльности и затрат в сторону поиска долгосрочных источников роста и увеличения стоимости бизнеса.

Максимизация стоимости капитала экономического объекта определяется:

- величиной генерируемых денежных потоков;
- их стабильностью;
- доходностью относительно риска;
- ликвидностью.

Было установлено, что стоимость экономического объекта все в меньшей степени зависит от величины материальных активов и что именно нематериальные активы играют ключевую роль в оценке объекта рынком, его способности генерировать денежные потоки.

Большая часть нематериальных активов - это маркетинговые активы:

- клиентский капитал;
- капитал бренда;
- капитал отношений в цепочке создания ценности.

Таким образом, инвестиции, направленные на формирование маркетинговых активов, приводят к укреплению рыночной позиции компании. Следовательно, они содействуют увеличению генерируемого денежного потока за счет -

- комбинации ценовой премии,
- увеличения рыночной доли,
- сокращения затрат в каналах распределения, продаж и продвижения,

- увеличения лояльности и уровня удержания.

13.3. Основные категории маркетинга

Субъектами рыночных отношений являются покупатели (потребители), желающие и имеющие возможность удовлетворить определенную потребность, и продавец (производитель), желающий и имеющий возможность продавать определенные товары (см. рис. 13.3.1.).

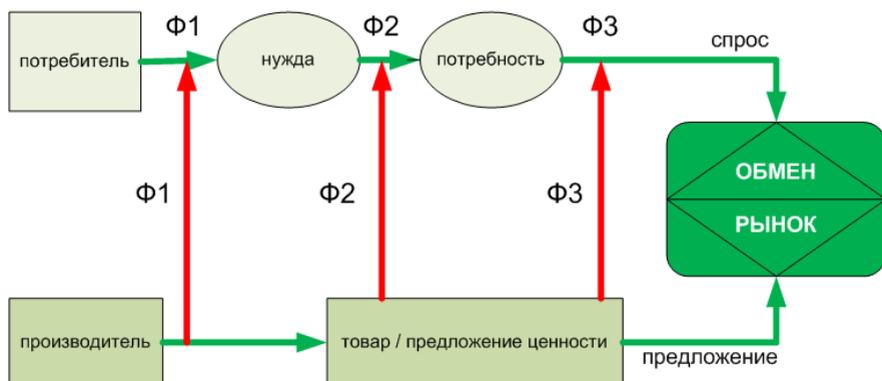


Рис. 13.3.1. Взаимосвязь категорий маркетинга:
[Липсиц и др. 2012]

- Ф1 - факторы, влияющие на появление нужд;
- Ф2 - факторы, влияющие на преобразование нужд в потребности;
- Ф3 - факторы, влияющие на преобразование потребностей в спрос

- 📖 *Нужда* - нехватка чего-либо. Существует определенная иерархия нужд.
- 📖 *Потребности* - это нужда, принявшая конкретную форму. Одна и та же нужда может проявиться в форме различных потребностей.

(Потребность в общении будет проявляться по-разному у пожилого человека и у молодого).

- 📖 *Спрос* - это финансовая и физическая способность удовлетворения потребности.

 *Величина спроса* - это количество товаров и услуг, которое может быть реализовано в заданный период на рынке при существующем уровне цен.

Задачи маркетинга:

- a) понимание нужд и потребностей существующих и потенциальных клиентов (Ф1);
- b) понимание факторов, влияющих на преобразование нужд в потребности (Ф2) и потребностей в спрос (Ф3);
- c) умение воздействовать на рыночные процессы и активно способствовать преобразованию нужд в потребности, а потребностей в спрос.

 *Обмен* - это способ удовлетворения потребностей и спроса.

Согласно Ф. Котлеру, для его совершения необходимо соблюдение 5 условий.

- 1) Сторон должно быть как минимум две.
- 2) Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой стороны.
- 3) Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
- 4) Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
- 5) Каждая сторона считает предложение о сотрудничестве возможным или выгодным.

Эти 5 условий создают только потенциальную возможность обмена. Состоится ли обмен, зависит от соглашения между сторонами о его условиях.

Задача маркетинга - создание условий для эффективного обмена, обеспечение двусторонней полезности и удовлетворенности, ситуация, когда в ходе обмена выигрывают обе стороны.

Именно поэтому предметом в *маркетинге взаимодействия и партнерских отношений*, стал поиск путей:

- a) построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с партнерами;
- b) создания системы извлечения выгоды из таких взаимоотношений;
- c) превращения взаимоотношений в уникальный актив компании.

Завершающая фаза или свершившийся обмен - это сделка.

📖 *Сделка* (транзакция) - это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами и более, осуществленный на согласованных условиях и в согласованное время.

Сделка аспектов имеет юридическое закрепление.

Например, понятие, виды и основные правовые вопросы регулирования сделок закреплены в Гражданском кодексе РФ.

Все сделки осуществляются на рынке.

Рынок может рассматриваться в разных значениях.

- 1) Совокупность физических и потенциальных покупателей одного и того же товара (наиболее часто).
- 2) Совокупность покупателей и продавцов одного и того же товара (широко).
- 3) Физическое место обмена (Рижский рынок, биржа, супермаркет).
- 4) Виртуальное место обмена (интернет-магазины, интернет-аукционы).
- 5) Категория товара или услуг (рынок зерна, рынок потребительских товаров, рынок услуг туризма и гостеприимства и т.д.).
- 6) Определенная территория (рынок Северо-Западного региона, зарубежный рынок).

Задача менеджмента экономического объекта состоит:

- в знании рынка;
- понимании своего потребителя;
- насыщении рынка необходимыми этому потребителю товарами;
- увеличении количества сделок, совершаемых на рынке.

📖 *Товар* - это все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения желаний и потребностей.

Задача маркетинга состоит в том, чтобы на основании изучения потребителей предложить им такой товар, который в наибольшей степени удовлетворял бы их потребности.

📖 *Ценность* - все то, за что клиент готов отдать свои деньги.

Ценность - это разность между тем, что потребитель получает, и тем, что потребитель отдает. Приобретает потребитель набор выгод, а отдает определенные издержки (не только денежные). Чем больше разница между выгодами и издержками, тем выше ценность для потребителя.

Отсюда вытекают следующие способы повышения ценности для потребителей:

- увеличение выгод;
- снижение издержек (потребителя);
- увеличение выгод + снижение издержек;
- увеличение выгод большее, чем увеличение издержек;
- снижение выгод меньше, чем увеличение издержек.

Потребитель должен понимать, в чем заключается приобретаемая им ценность.

Задача маркетолога -

- помочь клиентам это понять с помощью маркетинговых коммуникаций;
- исследовать, насколько обеспечена удовлетворенность клиента.

Маркетинг, зародившись как отдельное структурное подразделение, постепенно меняет свое место. В современном экономическом объекте маркетинг начинает играть роль системного интегратора, осуществляющего взаимосвязь между объектом и его внешней средой. Интегрированный маркетинг представляет собой двухуровневую систему, которая в соответствии с требованиями внешней среды:

- координирует все функции экономического объекта (1-й уровень);
- согласует работу всех подразделений и персонала объекта (2-й уровень).

Все большее число руководителей экономических объектов уверены, что решение маркетинговых задач должно стать делом каждого сотрудника. Только тогда объект может быть по-настоящему ориентированным на клиента.

13.4. Виды маркетинга

Существующие виды маркетинга являются результатом поиска способов обеспечения взаимосвязи между целями, принципами и функциями маркетинга в реальной рыночной деятельности.

В зависимости *от объекта маркетинговой деятельности* различают маркетинг:

- A. товаров;
- B. услуг;
- C. организаций;

- D. личности;
- E. идей;
- F. территорий,
- A.B.

Первоначально маркетинг был связан с физическими товарами:

- потребительскими - B2C-маркетинг - *Business to Consumer*;
- производственными - B2B-маркетинг - *Business to Business*;
- правительственными - B2G-маркетинг - *Business to Government*.

Особенности B2B.

- 1) Меньшее количество покупателей -
 - поэтому маркетинг более индивидуализирован - требует больших затрат в расчете на 1 клиента, возникла концепция маркетинга партнерских отношений.
 - 2) При сегментации используются технические и экономические характеристики клиентов -
 - в B2C-маркетинге социальные и психологические.
 - 3) Потребители более профессиональны:
 - в покупке, как правило, участвуют несколько человек;
 - их намерения можно выяснить в результате переговоров.
 - 4) Используется прямой сбыт -
 - отсутствует розничная торговля.
 - 5) Продавец и покупатель больше зависят друг от друга:
 - их связи более долговременные;
 - маркетинг основан на более тесном взаимодействии.
 - 6) Спрос является производным от спроса на готовую продукцию -
 - он менее эластичен -
 - меньше зависит от цены.
- C. Под *маркетингом организации* понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа экономического объекта. Маркетингом организации традиционно занимаются подразделения по связям с общественностью.
- D. *Маркетинг личности* (персональный маркетинг) - деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения отношения или поведения общественности по отношению к конкретным лицам [Голубков, 2008].

Е. *Маркетинг идей* - это деятельность, объектом которой являются идеи, проекты, программы, предложения. Идеи тесно связаны с интеллектуальными услугами.

Ф. Под *маркетингом территории* понимается маркетинговая деятельность по удовлетворению потребностей внутренних и внешних территорий субъектов за счет реализации потенциала территории.

В зависимости от характера решаемых задач различают маркетинг:

- стратегический (связан с развитием будущего потенциала экономического объекта);
- операционный (реализует существующий потенциал в доходы и рост экономического объекта);

Стратегический маркетинг - это принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие коммерческие операции экономического объекта на достижение поставленных целей. Его ключевыми функциями, касающимися деятельности на рынке, являются:

- определение целевого рынка;
- разработка ценностного предложения и проведение позиционирования;
- оценка привлекательности рынка, определение рыночного потенциала и риска;
- выявление ключевых компетенций, оценка конкурентоспособности и разработка стратегий ее повышения;
- выбор стратегии охвата и продвижения на рынки. Планирование товаров для целевого рынка.

Операционный маркетинг - это активный процесс, с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и текущую деятельность. Использует набор тактических приемов, относящихся к:

- сбыту;
- установлению цены;
- продвижению товара.

Основные цели - достижение необходимого объема продаж и получение запланированной прибыли.

В зависимости от состояния спроса различают следующие виды маркетинга.

- 📖 *Конверсионный маркетинг* - связан с отрицательным спросом. Отрицательный спрос может возникнуть при негативном отношении потребителей к товару (например, они имели опыт пользования товаром, и этот опыт оказался неудачным, так как товар оказался некачественным). Задача маркетинга - проанализировать причины неприязни к товару и разработать мероприятия по их ликвидации или уменьшению.
- 📖 *Стимулирующий маркетинг* - используется при отсутствии спроса. Чаще всего потребитель не знает о товаре либо знает, но безразличен, так как не способен оценить его ценные свойства. Отсутствие спроса характерно для новых товаров. Задача маркетинга - заинтересовать потребителя.
- 📖 *Развивающий маркетинг* - используется при скрытом спросе. Например, существует большой скрытый спрос на безболезненное лечение зубов, безвредные сигареты. Скрытый спрос характеризуется наличием потребности, которая не может быть полностью удовлетворена имеющимися товарами. Задача маркетинга - в разработке новых товаров или модификации имеющихся.
- 📖 *Ремаркетинг* - используется при падающем спросе, который возникает на определенном этапе ЖЦТ. Маркетологам необходимо проанализировать причины падения спроса и разработать мероприятия по его поддержанию:
- мероприятия по выходу на новые сегменты рынка;
 - по модификации товаров;
 - стимулированию сбыта;
 - более интенсивному продвижению и др.
- 📖 *Синхромаркетинг* - используется при нерегулярном спросе. Многие товары носят сезонный характер. Мероприятия синхромаркетинга направлены на сглаживание сезонных колебаний спроса. Туристические компании устанавливают цены высокого сезона, а в период низкой туристической активности снижают их.
- 📖 *Поддерживающий маркетинг* - используется при полноценном спросе. Компания считает спрос полноценным, если объем продаж соответствует ее сбытовым и производственным возможностям, т.е. она продает столько, сколько желает и может

продать. Надо отслеживать уровень покупательской удовлетворенности, изменения конкуренции и при необходимости корректировать свои действия на рынке.

📖 *Демаркетинг* - используется при чрезмерном спросе. Компания не может справиться с большим объемом клиентов. Возникают очереди, не все клиенты могут быть обслужены, повышается нагрузка на персонал, что может привести к снижению качества сервиса. Задача - временно или постоянно снизить спрос; это достигается путем сокращения рекламы, повышения цен.

📖 *Противодействующий маркетинг* - используется при нерациональном с точки зрения общества спросе. Это спрос на сигареты, наркотики, другие товары, способные принести вред здоровью. Задача - убедить потребителя отказаться от товара или услуги.

В литературе и на практике различают множество *других видов маркетинга*:

- маркетинговые исследования (нейромаркетинг);
- маркетинговые коммуникации (вирусный маркетинг) заставляет покупателей делиться рекламой со знакомыми;
- управление каналами сбыта (многоуровневый или сетевой маркетинг).

Лекция 14. ЭКОНОМИКА

14.1. Экономические законы и закономерности менеджмента

14.2. Контуры экономического менеджмента

14.3. Директ-костинг

14.4. Управление затратами

14.1. Экономические законы и закономерности менеджмента

 *Экономика* – это наука о том, каким образом люди взаимодействуют друг с другом в процессе производства и распределения того, что они потребляют [Бойко, 2015].

Ресурсы ограничены, а потребности людей безграничны. Перед экономическими объектами стоит проблема выбора, что купить или куда вложить деньги. Основная аксиома экономики состоит в том, что люди, а вместе с ними экономические объекты осуществляют свой выбор *рационально*. В основе их поведения лежит сравнение выгод и издержек, связанных с тем или иным действием.

С другой стороны, экономические объекты реагируют на *стимулы*. Инструментарий экономики – экономические модели. Отделяя главное от второстепенного, модели демонстрируют основные экономические взаимосвязи. Часто это системы уравнений, решением которых являются значения экономических переменных, таких как цена, объем выпуска, обменный курс и др. Решения описывают состояния в котором находится или к которому стремится экономика.

Для характеристики того, как общество использует ограниченные ресурсы, используется понятие *эффективности*. Уровень потребления в обществе зависит от количества ресурсов в его распоряжении и технологии их использования. Если мы хотим больше потреблять, то это можно сделать:

- увеличив количество имеющихся ресурсов;

- либо увеличив их производительность путем совершенствования технологий, общественных институтов, роста специализации производства с помощью торговли.

Торговля увеличивает производственные возможности, соответственно, богатство торговых партнеров. Это происходит за счет того, что каждый из них производит то, что у него получается делать дешевле, чем у другого. Высвобождающиеся ресурсы, используются для создания дополнительных благ.

Цена товара при совершении торговой сделки не превышает альтернативных издержек на производство данного товара покупателем и не ниже альтернативных издержек продавца. Цена, выходящая за данный интервал, будет невыгодна либо покупателю, либо продавцу, и сделка не состоится.

Поведение покупателей и продавцов на рынке моделируется с помощью их спроса и предложения. Количество товаров, которые продаются на рынке, и их цена стремится к значениям, при которых спрос на эти товары равен их предложению. Равенство спроса и предложения на рынке товара называется рыночным равновесием.

Закон спроса гласит, что при увеличении цены товара величина спроса на него уменьшается. Закон основан на том, что у всех товаров существуют заменители, на потребление которых люди переходят при росте цены. Это не обязательно близкие товары. Можно начать больше работать, чтобы больше есть.

При изменении цены товара меняется величина спроса, но не сам спрос. Спрос меняется при изменении факторов:

- предпочтений потребителей;
- их дохода;
- цены на дополняющие и замещающие товары.

Увеличение цены товара ведет к снижению спроса на товары его дополняющие, и росту спроса на замещающие товары.

Увеличение количества потребителей на рынке ведет к росту рыночного спроса, а уменьшение – к его снижению.

Экономические издержки, на основе которых экономические объекты принимают свои решения, - это будущие альтернативные издержки, или все то, чем предстоит пожертвовать в результате данных решений. В основе предложения лежат экономические издержки продавцов.

Закон предложения – увеличение величины предложения товара продавцом в ответ на увеличение его цены, предполагает положительный наклон кривой предложения. Этот закон вытекает из закона убывающей предельной производительности ресурсов. Рыночное предложение товара является суммой индивидуальных предложений продавцов данного товара, величин их индивидуальных предложений при каждом уровне цены.

Величина предложения меняется:

- при изменении цены на товар;
- при изменении экономических издержек продавца;
- при изменении количества продавцов на рынке.

Рынок стремится к равновесию спроса и предложения, при котором все покупатели, желающие купить данный товар по рыночной цене, и все продавцы, согласные его по рыночной цене продать, могут это сделать без изменения существующей цены на товар.

Государственное вмешательство в работу рынка чаще всего ведет к потере в эффективности, так как уводит рынок от состояния равновесия. *Эластичность* одной переменной по другой измеряется как процентное изменение одной переменной в ответ на 1 процент изменения другой, т.е. это значимость изменения зависимой переменной в ответ на изменение независимой.

Эластичность спроса по цене определяется для конкретного значения цены товара. При изменении цены товара эластичность спроса по цене может также измениться:

- a) для линейного спроса характерно снижение эластичности по мере снижения цены товара;
- b) в конкретной точке эластичность спроса/предложения тем больше, чем более пологой является кривая спроса/предложения в этой точке;
- c) увеличение цены на товар ведет к росту выручки продавца в случае неэластичного спроса и ее снижению в случае эластичности спроса;
- d) чем менее эластичны спрос/предложение на товар, тем больше амплитуда колебания цены на рынке этого товара.

Производитель принимает решение о том, сколько товара ему производить, исходя из возможности получения максимальной прибыли. Прибыль равна разнице между выручкой и издержками. Производителю

нужно произвести все единицы продукции, для которых выручка от продажи будет больше издержек на производство.

Принимая решение, производитель не должен учитывать фиксированные (постоянные) издержки, так как они являются невозвратными. Для получения максимальной прибыли производитель должен наращивать производство до тех пор, пока предельная выручка не станет меньше предельных издержек.

Прибыль, которую получает один продавец, привлекает других продавцов. Они будут входить на его рынок, в связи с чем рыночное предложение будет увеличиваться, а рыночная цена снижаться. Наличие барьеров для входа на рынок конкурентов дает продавцу товара монополистическую власть на рынке этого товара.

К факторам производства относятся:

- труд, получающий заработную плату;
- капитал, получающий процент;
- прочие неденежные ресурсы, за использование которых платится рента.

Спрос на факторы производства подчиняется общему принципу максимизации прибыли, согласно которому нанимаются все единицы фактора производства, которые приносят производителю больше, чем он должен за них заплатить.

Потребитель максимизирует свое удовлетворение (полезность) исходя из имеющегося у него бюджетного ограничения. Из условия рациональности потребителя следует, что его предпочтения обладают свойствами:

- рациональные предпочтения должны быть полны;
- последовательны;
- большее должно предпочитаться меньшему;
- разнообразие в потреблении предпочитается однообразию.

Потребитель выбирает максимально предпочтительный из доступных для него наборов товаров. Если цена на один из товаров увеличивается, то потребитель частично заменит подорожавший товар остальными.

14.2. Контуры экономического менеджмента

Экономический менеджмент работает на макро и микроуровне.

Он включает:

- I. правила экономической деятельности;
- II. правила расчетов экономических результатов деятельности.

На *макроуровне* эти правила определяет государство через:

- гражданский кодекс;
- правила бухгалтерского учета (расчет прибыли и себестоимости);
- налоговое законодательство.

На *микроуровне* роль государства играет руководство экономического объекта:

- внутрифирменный регламент правил функционирования центров финансового учета (ЦФУ);
- учетная политика (приказ);
- порядок разнесения общих затрат (распределение затрат между ЦФУ или изъятия части их доходов).

Экономический менеджмент включает 2 контура управления:

- I. контур нормативного регулирования -
 - формирование правил расчета показателей,
 - процесса расчета,
 - регулирование себестоимости и других показателей;
- II. хозяйственный механизм управления экономическим объектом -
 - установление эффективных правил игры между подразделениями,
 - экономические показатели оценки деятельности,
 - правила образования фондов,
 - мотивация,
 - перераспределение финансовых потоков и результатов внутри экономического объекта.

Оба контура реализуются через экономический цикл СПРУКАР.

Из практики, резервы снижения себестоимости распределяются по бизнес-процессам примерно так: снабжение – 50%, производство – 10%, сбыт – 40%.

14.3. Директ-костинг (direct costing)

Обосновал применение директ-костинга Д.Харрис (ам.) в 1936 г.

Делается допущение - объем производства равен объему продаж.

📖 *Директ-костинг* – система расчета себестоимости, базирующаяся на разделении общих издержек предприятия на постоянные (не зависящие от количества произведенной продукции за единицу времени) и переменные (прямо связанные с количеством продукции, произведенной за единицу времени). Только последняя группа включается в себестоимость.

На Западе накладные расходы косвенного плана, связанные с содержанием всего экономического объекта, покрываются за счет конечного результата его деятельности, например, маржинального дохода.

Для менеджеров это один из инструментов управления ценой.

Есть много минимально возможных цен:

- верхняя цена – выручкой покрываются все затраты;
- нижняя цена – равна сумме прямых расходов.

Искусство менеджера состоит в установлении реальной цены в зависимости от товара и ситуации на рынке.

14.4. Управление затратами

Цель управления затратами – не их минимизация, а эффективное использование активов [Станковская, Стрелец, 2011]. Прямая минимизация затрат может привести к сокращению объемов производства, снижению финансового результата, ухудшению позиций экономического объекта.

Основной целью управления затратами является:

- эффективное использование ресурсов;
- экономия ресурсов;
- максимизация отдачи от ресурсов на всех стадиях производственного процесса, по всем направлениям и сферам деятельности.

Постановка информационного обеспечения процесса управления затратами в экономическом объекте включает:

- признание затрат;
- их учет;
- группировка;
- разнесение;

- представление всех затрат в виде удобном для анализа и принятия управленческих решений.

Десять простых шагов по постановке управления затратами в экономическом объекте [Кондратьев и др. 2007]:

- 1) провести совещание, обучение топ - менеджеров современным приемам управления затратами;
- 2) проанализировать элементы затрат в экономическом объекте, выделить приоритетные для управления;
- 3) сгруппировать затраты в удобном виде (выделить прямые и косвенные, постоянные и переменные);
- 4) детализировать решения по распределению затрат по выделенным подразделениям (или ЦФУ);
- 5) провести анализ безубыточности и связанных показателей;
- 6) сформировать типовые решения по управлению затратами в краткосрочном периоде;
- 7) произвести расчет цены на продукцию на основе различных групп затрат;
- 8) зафиксировать все пройденные шаги во внутреннем документе (Положение об управлении затратами);
- 9) провести обучение персонала современным технологиям управления затратами на основе сделанных разработок;
- 10) организовать контроль исполнения технологий управления затратами

Пояснение к шагу 3. Группировка затрат приведена в табл. 14.4.1.

Техники управления затратами делятся на три группы. Чем больше срок, тем техники сложнее.

Целесообразно использовать бюджет доходов и расходов (БДД) для:

- выявления основных статей текущих издержек экономического объекта и отслеживания их динамики;
- оценки работы подразделений;
- планирования и анализа инвестиций.

Важное значение имеет выбор *критерия* оценки рациональности затрат:

- 1) минимизация затрат при заданном уровне продаж -
 - речь идет о снижении издержек;
- 2) максимизация отдачи при фиксированном уровне затрат -
 - затраты могут и возрасти, если это повысит эффективность.

Группировка затрат

признак группировки	группировка затрат
по элементам затрат (<i>какие затраты?</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ материальные затраты ➤ расходы на оплату труда ➤ отчисления на социально-страховые и внебюджетные фонды ➤ амортизация оборудования и т.д.
по статьям затрат (<i>затраты на что?</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ материалы на производство продукции ➤ расходы на оплату труда работников, непосредственно занятых выпуском продукции ➤ расходы на содержание и эксплуатацию производственного оборудования ➤ общепроизводственные расходы ➤ общехозяйственные расходы ➤ потери от брака и т.д.
по местам возникновения затрат	<ul style="list-style-type: none"> ➤ по производствам ➤ по цехам ➤ по участкам ➤ по подразделениям
по видам продукции	<ul style="list-style-type: none"> ➤ по продукту ➤ по группам продукции
по роли в производственном процессе	<ul style="list-style-type: none"> ➤ основные, непосредственно связанные с производственным технологическим процессом. ➤ накладные, связанные с организацией, обслуживанием и управлением производством.
по однородности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ одноэлементные, (электроэнергия). ➤ комплексные, связанные с производством нескольких видов продукции, в себестоимость включаются на основе распределения.
по отношению к объему производства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ переменные – величина затрат изменяется пропорционально изменению объема производства. ➤ постоянные – величина затрат не изменяется или слабо изменяется в зависимости от объема производства.

по участию в производственном процессе	<ul style="list-style-type: none"> ➤ производственные – образуют производственную себестоимость. ➤ непроизводственные коммерческие затраты – образуются при продаже продукции потребителю.
по периодичности возникновения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ текущие – связанные с производством и продажей продукции данного периода. ➤ единовременные – связанные с подготовкой производства, требуют распределения между периодами.
по возможности планирования	<ul style="list-style-type: none"> ➤ планируемые ➤ внеплановые
по результативности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ производительные затраты, целесообразные для данного производства. ➤ непроизводительные, возникают по причине несовершенства технологии и организации производства (простой).

Три шага к снижению затрат.

- 1) Классификация затрат по четким категориям. Например:
 - затраты на сырье и материалы;
 - оплату труда;
 - все прямые производственные затраты, за исключением затрат на оплату труда.
- 2) Анализ наиболее значительных затрат -
 - определение, какие затраты должны быть скорректированы.
- 3) Планирование и осуществление корректировки затрат.

Приемы снижения затрат

- I. Сокращение затрат на оплату труда:
 - a) сокращение количества сотрудников;
 - b) сокращение зарплат.
- II. Сокращение затрат на сырье и материалы:
 - a) пересмотреть в свою пользу условия контрактов с существующими поставщиками;
 - b) найти новых поставщиков -
 - заменить импортные комплектующие на отечественные,
 - установить прямые контракты с производителями материалов,

- использовать менее дорогие компоненты, где это возможно (вне-сти конструктивные изменения, новая упаковка);
 - c) помочь поставщикам снизить свои затраты -
 - крупный производитель макарон помогает фермерам;
 - d) осуществлять закупки материалов совместно с другим покупате-лем у одного поставщика -
 - для получения скидок на объем;
 - e) производить необходимые материалы самостоятельно;
 - f) внедрить ресурсосберегающие технологические процессы;
 - g) придать первостепенное значение процессу закупки сырья и мате-риалов;
 - h) пересмотреть политику учета сырья и материалов с целью мини-мизации налоговых платежей.
- III. Сокращение производственных затрат:
- a) арендные платежи -
 - пересмотреть действующий договор аренды,
 - переехать в другое здание или помещение,
 - отдать часть площадей в субаренду,
 - выкупить арендуемое помещение;
 - b) коммунальные платежи -
 - ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов,
 - внедрить более экономичные процессы,
 - перейти на новые условия оплаты коммунальных услуг,
 - платить векселями выпущенными производителем услуг, такие векселя стоят дешевле.
- IV. Ремонт и обслуживание оборудования:
- a) отложить некоторые работы по текущему обслуживанию обо-рудования;
 - b) отказаться от услуг подрядчиков и отремонтировать оборудование своими силами или наоборот;
 - c) пересмотреть в свою пользу договора с подрядчиками об обслу-живании;
 - d) найти новых поставщиков сервисных услуг.
- V. Интеграция и дезинтеграция:

- a) снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами за счет горизонтальной интеграции с другими производителями;
- b) расширение сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками, или наоборот.

VI. Сокращение затрат на рекламу продукции:

- a) пересмотреть свой рекламный бюджет -
 - приносит ли реклама дополнительный доход,
 - есть ли данные о повышении объема продаж в результате рекламы;
- b) использовать наиболее эффективные виды рекламы;
- c) пересмотреть условия рекламных договоров в свою сторону;
- d) найти новые рекламные агентства.

VII. Дополнительные меры по снижению затрат:

- a) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- b) поддержание широкого ассортимента продукции;
- c) исследования рынка, рекламу и продвижение товаров и услуг;
- d) поддержание широкого круга клиентов;
- e) поддержание качества услуг;
- f) тщательный отбор сырья и компонентов;
- g) оплата труда;
- h) повышение квалификации сотрудников;
- i) механизация производственного процесса;
- j) организацию производства;
- k) сохранение существующей политики в области обслуживания техники и оборудования;
- l) скорость выполнения заказов;
- m) сохранение гибкости производственного процесса;
- n) поддержка каналов дистрибуции произведенной продукции.

VIII. Государственная поддержка:

- a) лоббирование законодательства;
- b) получение льгот и субсидий.

Лекция 15. ЭКОНОМИКА

15.1. Точка безубыточности

15.2. Выбор модели экономического менеджмента

15.3. Операционный анализ

15.1. Точка безубыточности

Точка безубыточности – один из самых важных в менеджменте показателей.

📖 Это величина объема продаж, при котором экономический объект может покрывать все свои издержки, не получая прибыли. Продажа следующей единицы продукции, начнет приносить объекту прибыль.

Главная проблема – аккуратно разделить издержки на постоянные и переменные (см. рис. 15.1.1.).

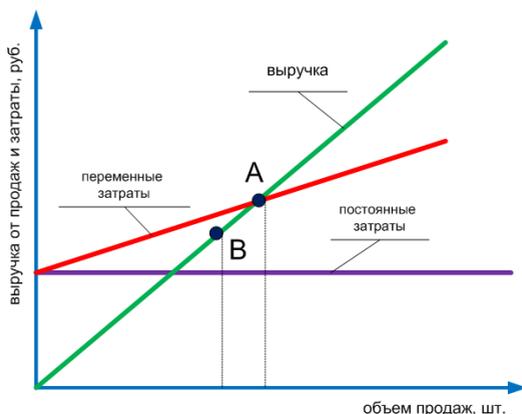


Рис. 15.1.1. Положение точки безубыточности

При расчете точки безубыточности делается ряд предположений:

- не произойдет изменений цен на сырье и продукцию за период на который осуществляется планирование;

- постоянные издержки остаются неизменными в ограниченном диапазоне объема продаж;
- переменные издержки на единицу продукции не изменятся при изменении объема продаж;
- продажи осуществляются равномерно.

В стоимостном выражении уровень безубыточности определяется по формуле:

$$T_{min} = \frac{C_{пост}}{1 - \frac{C_{перем}}{V}}$$

где,

V – объем продаж в стоимостном выражении;

$C_{пост}$ – постоянные затраты;

$C_{перем}$ – переменные затраты.

Для того, чтобы модель получилась устойчивой, расчет точки безубыточности имеет смысл проводить раз в квартал, полгода или год.

Расчет позволяет:

- 1) можно рассчитать уровень безубыточности и коэффициент вклада на покрытие для отдельных продуктов -

$$K_{вкл.покр.} = V - \frac{C_{перем}}{V}$$

- можно оценить какие продукты прибыльные, а какие нет;
- 2) можно рассчитать несколько сценариев -
 - оптимистичный,
 - пессимистичный,
 - реалистичный;
 - 3) узнать объем продаж, необходимый для безубыточной работы экономического объекта при изменении одного из постоянных параметров.

В анализе безубыточности экономического объекта используются вспомогательные коэффициенты:

- a) *запас финансовой прочности* -

- позволяет оценить дополнительный, сверх уровня безубыточности, объем продаж

$$\Phi_{пр.} = \frac{V - T_{min}}{V}$$

- b) *операционный рычаг* -

- характеризует изменение прибыли в зависимости от изменения объема продаж

$$O_p = \frac{\Delta P}{\Delta V}$$

где,

ΔP – изменение прибыли;

ΔV – изменение объема продаж.

15.2. Выбор модели экономического менеджмента

Когда в экономическом объекте быстро растут затратные статьи или руководство не может решить, в какое из направлений деятельности нужно вкладывать деньги, без оценки финансовых результатов отдельных подразделений не обойтись.

Чтобы их получить нужно использовать одну из моделей экономического менеджмента.

На рис. 15.2.1. представлен типовой алгоритм выбора модели экономического менеджмента [Кондратьев и др. 2007].

I. Первый блок схемы – *выработка стратегии*.

Общая стратегия получается из анализа состояния экономического объекта «сегодня» включает:

- продуктовая стратегия;
- функциональная;
- ресурсная;
- управленческая;
- финансовая стратегия.

II. Блок два – *дивизионализация*, если необходима.

Существуют бизнес-процессы, где требования техники безопасности и технологии выше требований экономики. Там нет смысла отказываться от линейно-функциональной структуры.

III. Блок три – *бюджетирование*.

Информация для расчета финансового результата берется из бюджетов -

- бюджеты являются источником информации для анализа связности бизнес-процессов объекта, т.е. -
- для оценки доли общих доходов и затрат, которую можно отнести на прямые доходы и затраты подразделения

– от этого зависит выбор одной из четырех моделей хозрасчета

Самое принципиальное в экономическом менеджменте – стремление оценивать не результат в целом, а результаты деятельности отдельных хозяйствующих единиц [Кондратьев, 2008].

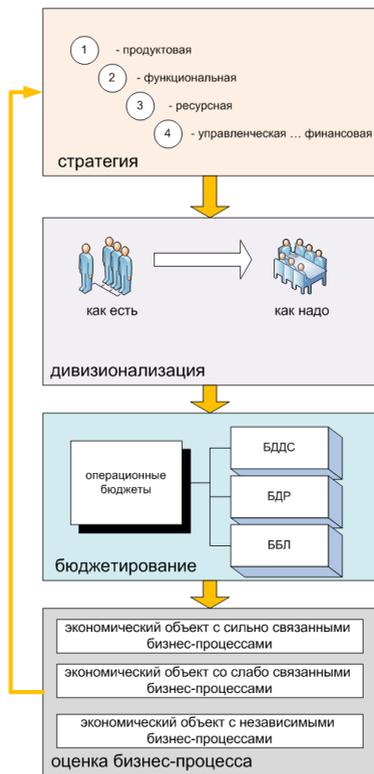


Рис. 15.2.1. Выбор модели экономического менеджмента

15.3. Операционный анализ

📖 *Операционный анализ* – это анализ соотношения и взаимного влияния цен на товары, объемов реализации, затрат и прибыли, получаемой экономическим объектом.

В литературе можно встретить другие названия:

- анализ безубыточности;

- CVP-анализ;
- анализ «затраты-объем-прибыль».

Эффективность операционного анализа для менеджмента состоит в том, что – сводит воедино:

- маркетинговые исследования;
- учет затрат;
- финансовый анализ;
- производственное планирование.

Достоинство операционного анализа – возможность моделирования того, как влияет на размер прибыли, изменение сразу нескольких факторов:

- объема выпуска;
- состава и величины затрат;
- цены на продукты;
- структурных сдвигов в ассортименте продуктов.

 *Эффект операционного рычага* - нелинейная зависимость скорости процентного изменения прибыли по отношению к процентному изменению объема продаж вблизи точки безубыточности.

Связан с наличием постоянных затрат в общей сумме затрат.

$$\begin{aligned} & \text{операционный рычаг} = \\ & = \frac{\text{выручка} - \text{переменные затраты}}{\text{прибыль}} \end{aligned}$$

Величина эффекта операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%.

При стремлении объема продаж к критической точке прибыль стремится к 0, а величина операционного рычага неограниченно возрастает.

Вывод - надо поддерживать объем реализации не менее чем на 15-20% выше точки безубыточности.

Чем больше доля постоянных затрат в полных затратах (капиталоемкие отрасли), тем сильнее проявляется эффект операционного рычага.

Снижение постоянных затрат приводит к сдвигу влево точку безубыточности, увеличению прибыли и снижению величины операционного рычага -

— является ключевой проблемой управления затратами.

Снижение переменных затрат на ту же величину приводит к меньшим изменениям в точке безубыточности.

В реальности постоянные затраты являются ступенчато-постоянными, возрастая скачками при значительных увеличениях объемов реализации. При увеличении объемов реализации могут снижаться цены, но могут снижаться и удельные переменные затраты.

В аналитических целях затраты разделяются на группы, приведенные в табл. 15.3.1.

Таблица 15.3.1.

Пример классификации затрат

<i>затраты</i>	постоянные	переменные
прямые	<ul style="list-style-type: none"> ➤ прямо относимые постоянные трудозатраты ➤ амортизация станков 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ затраты на сырье и материалы ➤ сдельная часть трудозатрат ➤ силовая электроэнергия ➤ комиссионные ➤ транспортные
косвенные	<ul style="list-style-type: none"> ➤ зарплата администрации ➤ косвенная зарплата персонала ➤ аренда ➤ страхование ➤ тепловая энергия ➤ амортизация здания 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ электроэнергия для общепроизводственных целей ➤ коммерческие расходы (часть)

Операционный анализ при нескольких продуктах

В действительности любой экономической объект реализует обычно несколько (а иногда и сотни) видов продуктов (услуг).

Операционный анализ по основным продуктам позволяет ответить на ключевые вопросы ведения бизнеса:

- Какой продукт (проект) приносит наибольшую прибыль, а какие убыточны?
- Производство каких продуктов надо расширять и финансировать, а какие сворачивать?
- Каковы оптимальные цены на продукты?

- Какие затраты наиболее значительны по каждому продукту?

При проведении операционного анализа по нескольким продуктам основным вопросом является способ разнесения косвенных затрат, или выбор базы разнесения затрат.

 Под *базой разнесения* понимается какая-либо учетная величина, характеризующая долю косвенных затрат, приходящихся на каждый продукт.

Часто используют:

- доля выручки продукта А в полной выручке;
- доля зарплаты основных производственных рабочих, приходящихся на продукт А;
- комбинированные базы, разные для разных типов косвенных затрат -
- аренда – по площади, используемой под производство продукта А.
- зарплата администрации – по доле выручки по продукту А и т.д.

В таблице 15.3.2. представлен отчет о формировании прибыли и убытков в маргинальном виде. Затраты разнесены на два продукта. Базой для разнесения косвенных затрат использована зарплата производственных рабочих.

Таблица 15.3.2.

Пример проведения операционного анализа

Показатель	Продукт А	Продукт Б	Всего
Объем реализации, шт	100	60	160
Выручка (цена 5 и 10 рублей)	500	600	1100
Переменные расходы (4 и 3 рубля)	400	180	580
Постоянные расходы (всего)			300
Маржинальный доход (вклад на покрытие, 1 и 7 рублей)	100	420	520
Постоянные расходы	128	172	300
Зарплата рабочих (частично переменная, частично постоянная)	240	320	560
Чистая прибыль	-28	248	220

Для определения точки безубыточности, когда продуктов много, все данные удобно представлять в рублях.

Используем основное уравнение формирования прибыли в виде:

$$s - z - w = p$$

где

s – суммарный объем продаж по всем продуктам;

z – постоянные затраты;

w – переменные затраты;

p – прибыль.

Предполагаем, что переменные затраты k прямо пропорциональны объему продаж

контуры $k = \frac{w}{s}$

получим, что в точке безубыточности продаж s^* , когда $p = 0$, справедливо равенство

$$s^* - z - k \cdot s^* = 0$$

Отсюда

$$s^* = \frac{z}{(1 - k)}$$

Для нашего примера, критический объем продаж

$$s^* = \frac{300}{(1 - 580/1100)} = 634 \text{ руб.}$$

Используя данные таблицы рассчитаем критический объем продаж для каждого продукта.

Для А – 640 руб. Для Б – 246 руб.

Из анализа видно, что производство Б прибыльно, а производство А убыточно при существующих объемах продаж и структуре затрат.

Управленческое решение:

- по продукту Б – наращивать объемы производства;
- по продукту А – увеличить объем продаж, или снизить затраты для достижения прибыльности, или свернуть производство.

Лекция 16. ФИНАНСЫ

16.1. Бюджетирование

16.2. Финансовая структура экономического объекта

16.3. Принципы финансового менеджменте

16.4. Финансовый анализ

Отсутствие точного и систематического знания о своих финансах оборачивается для экономического объекта большими потерями, которые могут составлять до 20% от доходной части бюджета.

Инструменты финансового управления [Бланк, 2005]:

- бюджетирование (технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов);
- финансовый анализ;
- менеджмент привлечения заемных средств;
- менеджмент размещения свободных средств;
- инвестиционный менеджмент;
- эмиссия, менеджмент капитала;
- траст;
- факторинг;
- лизинг;
- страхование;
- офшоры;
- банкротство.

16.1. Бюджетирование

 *Бюджетирование* – технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов деятельности экономического объекта.

Бюджетирование – первая системная задача, которую надо решать, когда заканчивается менеджмент здравого смысла.

Три принципа управления деньгами [Кондратьев и др. 2007].:

- I. В основе политики счета и зарабатывания денег лежит не только бухгалтерский учет, но и техника бюджетного управления, или бюджетирования.
- II. Бюджетирование – это комплекс, который включает:
 - бюджет как финансовый план по выбранным позициям;
 - финансовую отчетность как результат выполнения бюджета;
 - последовательную цепочку управляющих действий, направленных на интеграцию различных управленческих контуров в единый контур бюджетного управления.
- III. Нужно уметь привязывать бюджеты к центрам финансового учета, финансовой структуре. Иначе ситуация оценивается только на уровне экономического объекта в целом, и не понятно, чем именно она вызвана.

Нельзя разделять бюджетное планирование (обычно выполняет ПЭО) и финансовую отчетность (выполняет бухгалтерия). Необходимо строить единый контур управления. Связующим звеном между различными планами руководства, и в первую очередь между маркетинговым и производственным планами является основной бюджет.

 *Основной бюджет* – это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

Состоит из нескольких документов.

- 1) Плановые сметы (операционные бюджеты) основных бизнес-процессов.
- 2) Прогноз отчета прибылей и убытков.
- 3) Прогноз отчета о движении денежных средств.
- 4) Прогноз балансового отчета.

Для анализа качества бюджета важно рассматривать эти документы в комплексе.

С точки зрения последовательности составления бюджета можно выделить 2 этапа:

- I. подготовка операционных бюджетов;
- II. подготовка финансовых бюджетов.

В подготовке бюджетов могут участвовать различные службы экономического объекта, которые должны тесно взаимодействовать (см. рис.16.1.1.).

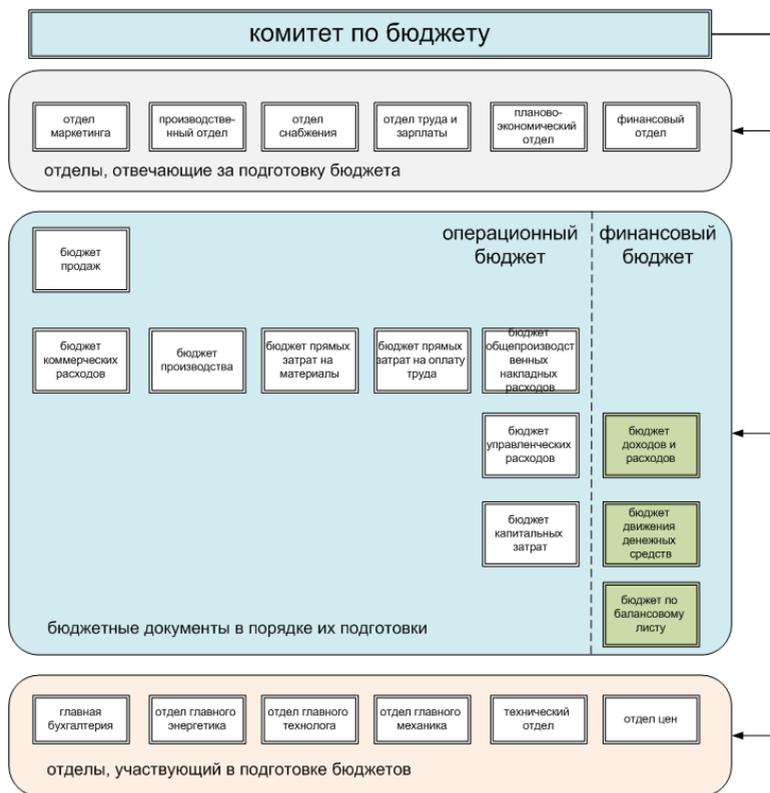


Рис. 16.1.1. Порядок разработки бюджетных документов

Возглавляет работу *директор по бюджету*, который назначается приказом (обычно финансовый директор, вице-президент по финансам, он координирует действия отделов).

Отвечает за:

- подготовительный процесс;
- стандартизацию проектных форм;
- сбор и сопоставление данных;
- проверку информации;
- предоставление отчетов.

Комитет по бюджету – это обычно составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа плюс внешние консультанты.

Это постоянно действующий орган:

- тщательная проверка стратегических и финансовых планов;
- рекомендации;
- разрешение разногласий;
- оперативные коррективы в деятельности экономического объекта.

Руководство (Положение) по бюджету - набор инструкций отражающих:

- политику;
- организационную структуру экономического объекта;
- разделение прав;
- обязанностей;
- ответственности исполнителей.

Что, когда и в какой форме нужно делать.

Общая схема постановки бюджетирования может состоять из четырех частей (см. рис.16.1.2.).

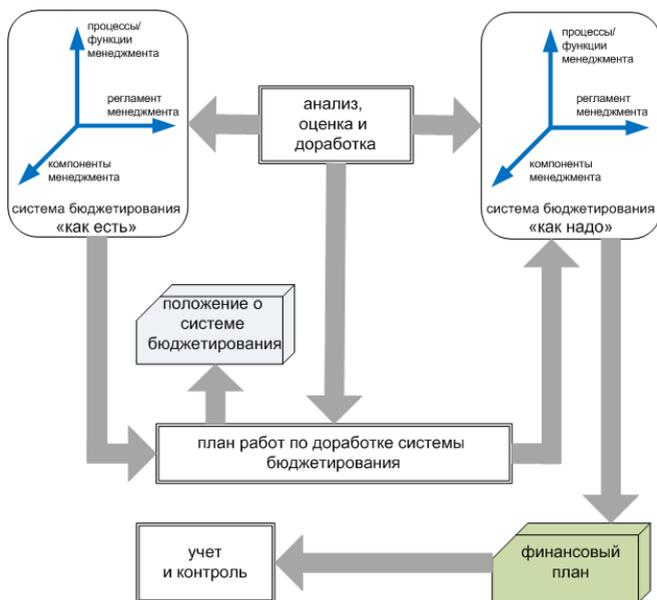


Рис. 16.1.2. Схема постановки бюджетирования

- I. Описание действующей системы.
- II. Оценка, анализ и доработка действующей системы бюджетирования. Разработка «Положений о системе бюджетирования», включая планирование и отчетность.
- III. Разработка алгоритмов финансового планирования (бюджетирования) компании.
- IV. Контроль исполнения регламента бюджетирования.

Примерный формат описания системы бюджетирования может включать следующие составляющие:

- организационная структура;
- финансовая структура;
- бизнес-процессы;
- операционные бюджеты;
- финансовые бюджеты;
- постатейный регламент бюджетирования;
- временной регламент бюджетирования;
- организационный регламент бюджетирования.

Шаги по постановке бюджетирования в экономическом объекте [Кондратьев и др. 2007]:

- I. Разработка бизнес-модели организационной структуры, содержащей:
 - описание направлений деятельности экономического объекта;
 - функций;
 - структурных звеньев;
 - распределение функций внутри экономического объекта.
- II. Разработка бизнес-модели финансовой структуры объекта, содержащую:
 - схема центров финансового учета ЦФУ;
 - организационный состав ЦФУ.

Надо понять, какие подразделения будут рассматриваться как ЦФО.

- III. Переход собственно к бюджетированию, в процессе которого необходимо ответить на следующие вопросы:
 - Для чего нужна система бюджетирования?
 - Кому нужна система бюджетирования?
 - Кто должен заниматься внедрением?
 - Какую методику выбрать для внедрения?

- Какое средство автоматизации использовать?
- Сколько времени займет внедрение?
- Какие средства для этого понадобятся?
- Кто должен участвовать в процессе планирования и контроля денежных средств, доходов и расходов?
- Кому, в какой форме, в какое время нужно передавать информацию и какую?
- Кто должен отвечать за весь процесс бюджетирования в целом?
- Какой должна быть архитектура бюджетов экономического объекта?
- Какие службы должны быть задействованы в процессе бюджетирования?
- Насколько возрастет нагрузка на руководителей и специалистов объекта?
- Нужно ли будет проводить структурные изменения в экономическом объекте?

IV. Задание бюджетных регламентов, определяющих:

- форматы бюджетов;
- последовательность их формирования;
- утверждения;
- анализа;
- корректировки, где прописано, кто и что делает в части бюджетирования.

Все это должно находиться в организационных документах.

- Положение об организационной структуре экономического объекта.
- Положение о финансовой структуре экономического объекта.
- Положение о бюджете доходов и расходов.
- Положение о бюджете движения денежных средств.

V. Автоматизация процессов составления и анализа исполнения бюджетов.

16.2. Финансовая структура экономического объекта

 *Центр финансового учета ЦФУ* – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор основных или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы или расходы и эффективность данной деятельности.

 *Положение о финансовой структуре* – внутрифирменный документ, содержащий описание ЦФУ, их классификацию и организационный состав.

Основные разделы:

- I. перечень ЦФУ экономического объекта;
- II. типы ЦФУ;
- III. организационный состав ЦФУ (структурные звенья);
- IV. классификация ЦФУ;
- V. финансовая структурная схема (граф-схема ЦФУ).

Рассмотрим основные типы ЦФУ.

 *Центр доходов* – подразделение, набор основных или обеспечивающих видов деятельности, способное воздействовать на доходы от этой деятельности.

Пример, отдел сбыта, служба маркетинга.

Критерии оценки:

- объем реализованной продукции;
- выручка от реализации;
- доля рынка;
- число клиентов и др.

 *Центр затрат* – подразделение, набор обеспечивающих видов деятельности, способное воздействовать на расходы.

Пример, производственные службы, департамент закупок, административные службы и др. Объективных критериев оценки нет. Минимизация затрат ведет к потере качества.

Применяют схемы оценки:

- экспертная оценка;
- разработка системы производственно-экономических показателей;
- реинжиниринг финансовой структуры (включение в состав центра дохода);

- разработка финансово-экономической модели экономического объекта, с использованием системы трансферного преобразования.

Зная стоимостную оценку входных и выходных потоков, можно получить финансовый результат ЦФУ – расчетную экономическую прибыль. Например, обработанная деталь из одного цеха может переходить по внутренней цене к другому цеху.

📖 *Центр прибыли (профит-центр, ЦФО)* – подразделение, набор основных видов деятельности, непосредственное воздействующее на доходы и расходы по данной деятельности.

Пример, самостоятельный дивизион внутри экономического объекта. Не полностью самостоятельный, с ограничениями на бизнес. Центр выполняет услуги по внешней отчетности, стратегическому менеджменту. Критерий оценки деятельности – прибыль.

📖 *Центр инвестиций (венчур-центр)* – подразделение, основные или обеспечивающие виды деятельности, способное воздействовать на получение прибыли от этой деятельности в будущем.

Пример, вновь образованные подразделения, которые занимаются новыми направлениями бизнеса. Критерии оценки – выполнение бизнес-плана:

- рентабельность на инвестированный капитал;
- срок окупаемости;
- другие показатели бизнес-плана.

Разработка финансовой структуры

Основные факторы, влияющие на формирование финансовой структуры:

- стратегия экономического объекта;
- организационная структура;
- структурные звенья;
- распределение функций по структурным звеньям.

Пример зависимости целевых установок и критериев оценки для ЦФУ при различных корпоративных стратегиях приведен в табл. 16.2.1.

Логическая последовательность разработки финансовой структуры экономического объекта.

- 1) Формирование иерархического списка ЦФУ и их связей в виде схемы консолидации.

- 2) Определяют, какие типы ЦФУ будут функционировать в экономическом объекте (в том числе промежуточные центры консолидации при необходимости).

Таблица 16.2.1.

Примеры целей и критериев оценки ЦФУ при различных корпоративных стратегиях

корпоративная стратегия	центры финансового учета			
	центр доходов	центр затрат	центр прибыли	центр инвестиций
стабилизация	Затраты <i>Const.</i> Выручка ↑.	Затраты ↑ или <i>Const.</i> Объем работы <i>Const.</i>	Прибыль <i>Const</i> или ↑.	Инвестиции <i>Const.</i>
рост	Доля рынка ↑. Число клиентов ↑.	Качество работы ↑.	Прибыль ↑.	Инвестиции ↑.
сокращение	Выручка ↓.	Затраты ↓.	Затраты ↓.	Инвестиции ↓.

- 3) Формирование организационного состава ЦФУ, по каждому ЦФУ определяются структурные звенья в него входящие.
- 4) Классификация ЦФУ, т.е. определение типа каждого выделенного ЦФУ.

Строится граф-схема финансовой структуры, т.е. графическое представление схемы консолидации ЦФУ.

16.3. Принципы финансового менеджмента

Бюджетирование ориентировано на построение системы связанных между собой бюджетов. И каждый из них необходимо рассчитать. Финансовое управление описывается в формате трех основных отчетов, которые определяют систему координат для оценки финансовых результатов деятельности экономического объекта [Богатырев и др. 2015].

I. *Бюджет доходов и расходов* (БДР) определяет экономическую эффективность работы экономического объекта, его прибыльность.

На значения статей БДР и его результат влияют положения внутренней учетной политики -

- это ряд соглашений о значимости тех или иных хозяйственных операций для оценки реальной эффективности деятельности экономического объекта;
- это не бухучет - критерий правильности признания доходов и расходов – управленческая полезность.

II. *Бюджет движения денежных средств* (БДДС) – планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств.

Определяет платежеспособность предприятия как разницу поступлений и выбытий денежных средств за период.

III. *Бюджет по балансовому листу* (ББЛ) – определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия.

Формируется как результирующий на основе БДР и БДДС.

Необходимо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов. При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, по которому бюджет строят в двух возможных форматах:

- по функциональному принципу;
- по ресурсному принципу.

Кроме того, важный аспект управления затратами, различие методов, применяемых при планировании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Финансовое планирование может осуществляться по одной из следующих схем:

- БДР-ББЛ-БДДС (косвенным методом);
- БДР-БДДС (косвенным методом)- ББЛ.

Таким образом, первой задачей всегда является планирование будущих доходов и расходов.

Современные финансовые стандарты бюджетирования отличаются именно трактовкой затрат:

- а) по функциям (или по процессам);
- б) по факторам производства (или по существу).

Очевидно, что прибыль, подсчитанная этими способами, одна и та же – отличается лишь способ группировки затрат.

Краткосрочный БДР строится по функциональному принципу:

- ответственность за статьи затрат в БДР возлагается на ЦФО;
- можно четко определить за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения, и кто за это отвечает.

В долгосрочной перспективе планируется общее количество потребляемых экономическим объектом ресурсов. Соответственно в БДР данные группируются по факторам производства, сырье и материалы, труд, топливо, т.е. по ресурсам, которые имеют свою цену.

Простейшая структура БДР в сферах торговли, обслуживания и производства может различаться.

Степень детализации (или агрегирования) статей ББЛ зависит от состава показателей, выбранных для оценки деятельности экономического объекта. При постановке финансового менеджмента начинают с БДР или с БДДС.

При постановке БДДС выполняют следующие работы:

- 1) используют «Положение о финансовой структуре объекта» с перечнем ЦФУ;
- 2) разрабатывают «Положение о бюджетировании движения денежных средств»;
- 3) организуют работу подсистемы оперативного финансового учета для целей информационного обеспечения исполнения БДДС;
- 4) с привлечением коммерческих служб организуют работу по финансовому планированию БДДС на выбранный интервал времени;
- 5) организуют ведение и использование менеджментом объекта информации, получаемой в ходе бюджетирования движения денежных средств.

Результатом постановки БДДС являются:

- ведение учета, анализа и планирования финансовых потоков экономического объекта в целом и образующих его ЦФУ;
- обеспечение текущей платежеспособности;
- выявление динамики положительного и отрицательного сальдо наличных средств как в целом по объекту, так и по каждому ЦФУ.

Наиболее важные финансовые показатели деятельности экономического объекта – это:

- выручка от реализации;
- прибыль;
- поток денежных средств.

Совокупность значений этих показателей и тенденций их изменения характеризует эффективность работы экономического объекта и его основные проблемы.

 *Выручка* – учетный доход от реализации продукции или услуг за данный период, отражающий как денежные, так и неденежные формы дохода.

 *Прибыль* – разность между учетным доходом и расходами, начисленными на реализованную продукцию.

 *Поток денежных средств* – разность между всеми полученными и выплаченными объектом денежными средствами за определенный период.

Основная задача анализа денежных потоков заключается:

- в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств;
- определении источников их поступления;
- и направлений использования.

При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности:

- основной;
- инвестиционной;
- финансовой.

Основная деятельность порождает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Инвестиционная деятельность включает в себя поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением, продажей долгосрочных активов и доходами от инвестиций.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссии акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам, и выплату дивидендов.

Прямой метод расчета потока денежных средств основан на анализе движения средств по счетам экономического объекта:

- позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;

- дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам;
- устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах:

- позволяет показать взаимосвязь между различными видами деятельности экономического объекта;
- устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах объекта за отчетный период.

Научившись оперативно формировать БДДС, необходимо добиться эффективного использования полученных результатов.

Необходимо использовать информацию из БДДС для построения наглядной картины финансового состояния экономического объекта.

16.4. Финансовый анализ

Сущность финансового анализа – применение аналитических инструментов и методик к данным финансовой отчетности и управленческого учета с целью выявления существенных показателей и характеристик, необходимых для принятия управленческих решений [Бланк, 2005].

Деловые решения в менеджменте, как правило, можно разделить на следующие части:

- обоснованное инвестирование ресурсов;
- прибыльная основная деятельность через эффективное использование этих ресурсов;
- продуманное финансирование бизнеса с учетом рисков использования заемных средств.

В обязательном порядке на предприятиях составляют:

- балансовый отчет;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств.

Методика составления внешней отчетности подробно разработана и описана и говоря о финансовом анализе в узком смысле, имеют ввиду анализ внешней финансовой отчетности.

Баланс представляет собой «фотографию» средств, имеющихся у экономического объекта для ведения его бизнеса (активы), и источников этих средств (пассивы) на момент составления баланса.

Отчет о доходах и расходах (прибылях и убытках) является структурированной информацией о процессе преобразования выручки, полученной экономическим объектом за период времени, в чистую прибыль объекта.

Отчет о движении денежных средств показывает основные статьи поступления и выбытия денежных средств экономического объекта за определенный период.

Основные пользователи финансового анализа:

- кредиторы;
- инвесторы;
- руководство, менеджмент экономического объекта;
- госорганы.

Комплексные качественные оценки финансового состояния экономического объекта предназначены для руководства объекта и используются для:

- своевременного выявления негативных тенденций финансового состояния и их причин;
 - сравнения финансового состояния экономического объекта с финансовым положением конкурентов;
 - принятия решений по целенаправленному изменению финансового состояния в зависимости от текущих комплексных оценок.
- I. Выбор системы финансовых коэффициентов, характеризующих:
- имущественное состояние;
 - финансовую устойчивость;
 - платежеспособность;
 - деловую активность;
 - прибыльность.
- II. Построение дерева показателей финансового состояния экономического объекта.
- III. Подготовка базы для оценки показателей нижнего уровня финансовых коэффициентов (с чем сравнивать, например среднеотраслевые показатели).

- IV. Формирование шкал для оценки показателей каждого уровня дерева: финансовых коэффициентов, промежуточных агрегатов и комплексного агрегата с числом градаций не более трех-семи (например, благоприятное, удовлетворительное, неудовлетворительное, критическое).
- V. Разработка логических правил качественного оценивания показателей и агрегатов дерева показателей.
- VI. Определение комплексных качественных оценок по установленным логическим правилам (в том числе с использованием данных по объекту на несколько дат для получения динамических рядов).
- VII. Оформление результатов комплексного оценивания:
 - построение динамических рядов значений коэффициентов, качественных оценок;
 - формирование аналитических записок о финансовом состоянии экономического объекта;
 - разработка проектов управляющих решений.

Лекция 17. ПРОЦЕССЫ

17.1. Понятие бизнес-процесса

17.2. Менеджмент проектов по реорганизации процессов

17.3. Подготовка к моделированию процессов

17.1. Понятие бизнес-процесса

В основе ориентированного на процессы экономического объекта лежит принцип регулирования последовательности операций.

Выделить операции можно по следующей схеме:

- 1) организационная структура экономического объекта представляет собой разделение объекта на подсистемы (отделы, подразделения, должности);
- 2) каждая подсистема имеет целевое назначение и предназначена для решения определенного круга задач;

- организуя процессы для подсистем, мы создаем инструмент управления выполнением задач (кто, что делает? когда делает и как?);
- 3) таким образом, процесс решения каждой задачи можно разбить на составляющие операции.
- 📖 *Операция* является действием, необходимым для выполнения определенной работы на одном рабочем месте.
- 📖 *Процесс* – это завершенная, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, необходимых для обработки экономически значимого объекта.
- 📖 Такой объект, ввиду своего центрального значения для процесса, называется *объектом, формирующим процесс* или *процессным объектом*.

В процессе могут быть задействованы и другие объекты. Например, процесс проверки счетов формируется на основе объекта счет-фактура. Другим объектом, задействованным в этом процессе, является также договор поставки, с которым сверяется счет-фактура.

- 📖 *Бизнес-процесс* – регулярно повторяющаяся последовательность операций, направленных на получение заданного результата, ценного для экономического объекта.

Бизнес-процесс является особым процессом:

- служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей);
- описывает центральную сферу его деятельности;
- основными признаками бизнес-процесса являются точки соприкосновения этого процесса с бизнес-партнерами экономического объекта (клиенты, поставщики).

Примерами бизнес-процессов являются:

- обработка заказов на производственном предприятии;
- торговая сделка на коммерческом предприятии;
- предоставление кредита в банке.

Модель цепочки создания добавленной стоимости (Value Chain) разделяет процессы экономического объекта на основные и вспомогательные [Портер, 2006].

 *Основные операции* - операции по созданию добавленной стоимости, имеющие непосредственное отношение к производимому продукту и, тем самым, влияющие на финансовый результат экономического объекта.

Например:

- логистика закупок;
- производство;
- маркетинг и сбыт;
- логистика поставок;
- сервисное обслуживание.

 *Вспомогательные (обеспечивающие) операции* не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако, без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости.

Например, управление персоналом, учет и отчетность, хозяйственное право и обработка информации.

 *Основным процессом* является процесс, операции которого имеют прямое отношение к продукту экономического объекта и тем самым влияют на создание добавленной стоимости.

 *Вспомогательный (обеспечивающий) процесс* является процессом инфраструктуры экономического объекта, операции которого не являются, с точки зрения клиента, важными для создания стоимости, однако, они необходимы при выполнении основного процесса.

Вспомогательные процессы не имеют непосредственных точек соприкосновения с производимыми продуктами или предоставляемыми услугами.

- a) Один и тот же процесс в разных объектах может являться как основным, так и вспомогательным.
- b) Вспомогательные процессы могут переходить в основные процессы и наоборот. Например, логистика при централизации торговли.

 *Процессный подход* – подход к организации и анализу деятельности экономического объекта, основанный на выделении и рассмотрении его бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами объекта или внешней средой.

Для обеспечения конкурентоспособности экономического объекта, менеджменту необходима собственная модель цепи создания добавленной стоимости.

В зависимости от постоянно изменяющихся условий рынка менеджмент вынужден проводить непрерывную и последовательную адаптацию бизнес-процессов экономического объекта, т.к. именно они являются предметом любых нововведений. При этом процесс адаптации должен быть оперативным и экономичным. Это можно сделать, имея четкое представление о структуре своих бизнес-процессов. Неструктурированные процессы трудно поддаются адаптации.

Основой прогрессивных стратегий организации экономического объекта являются:

- I. Объекты, структурированные в виде „сетей“ или даже виртуальные предприятия с децентрализованными процессами:
 - выполнение процесса осуществляется взаимодействующими рабочими группами;
 - ответственность за процесс становится неотъемлемой частью самого процесса;
 - сотрудники принимают творческое участие в деятельности объекта, мотивируя и генерируя инновации;
 - частично отпадает необходимость во внешних контрольных функциях (приводит к снижению затрат на управление и повышает эффективность и конкурентоспособность объекта).

Объект способен сконцентрироваться на своих основных компетенциях, и может гибче и быстрее адаптироваться к новым условиям.

Этапы изменений:

интеграция наборов данных о задействованных процессах → перемещение частей собственной цепочки создания добавленной стоимости партнерам → внедрение интегративных стратегий

Решение такой сложной задачи возможно только при использовании четко структурированных и формализованных моделей процессов. Такие модели позволяют производить детализацию процессов вплоть до уровня отдельных операций, помогая выявить имеющиеся между ними взаимосвязи.

- II. Важным элементом процессного подхода является обеспечение горизонтального сотрудничества персонала на уровне отдельных бизнес-процессов:

- компании, доминирующие в какой-либо отрасли, нередко имеют максимальную степень интеграции задействованных в бизнес-процессах сотрудников;
- управление экономическим объектом имеет принципиальное отличие при процессном подходе от классического, функционального (изменения касаются организационной структуры, непосредственных задач руководства, технической инфраструктуры);
- процессное ориентирование объекта сопровождается смещением полномочий на более низкие уровни управленческой иерархии (приводит к большей свободе действий и одновременно, к повышению степени ответственности рядовых сотрудников).

III. Ориентация экономического объекта на процессное управление нуждается в соответствующей информационно-технической поддержке.

Взаимная обусловленность бизнес-процессов и информационных технологий (ИТ):

- существующие ИТ-системы должны обеспечивать выполнение процессов;
- ориентация на процессы является неотъемлемой предпосылкой для реализации технологических потенциалов большинства корпоративных ИТ-систем.

Успех внедрения, *систем управления ресурсами предприятия* (Enterprise Resource Planning - ERP) или *систем управления потоками операций* (Workflow Management Systems) зависит от успеха мероприятий по реорганизации экономического объекта.

Менеджмент процессов обеспечивает планирование, управление и контроль внутрипроизводственных и межпроизводственных процессов. При этом, *предметом* менеджмента процессов являются как основные, так и вспомогательные процессы.

17.2. Менеджмент проектов по реорганизации процессов

Моделирование процессов является основой реализации проектов по внедрению или усовершенствованию менеджмента процессов.

- I. *Цели* таких проектов могут носить либо организационный, либо информационно-технический характер:
 - документирование существующих и новых процессов;

- бенчмаркинг;
- сертификация в соответствии с нормами ISO серии 9000;
- спецификация системных требований;
- пользовательская настройка корпоративных ИТ-систем;
- спецификация рабочих потоков.

Учитывая разнообразие целей моделирования, становится понятно, что их реализация в рамках одной универсальной модели практически невозможна. Перед началом проекта необходима ясность о его непосредственной задаче.

II. Далее, исходя из целей проекта, должны быть установлены формально измеримые критерии результативности проекта, необходимые для контроля достижения поставленных задач. Например, срок завершения проекта и затраты.

Как правило, проект по моделированию процессов, подобно любому другому проекту, состоит из отдельных фаз.

I. В процессе предварительного изучения определяются:

- предмет моделирования (*что* нужно моделировать - весь объект или его подразделение);
- цель - *для чего* осуществляется моделирование (для сертификации, выбора программного обеспечения, формирования организационной структуры и т.д.);
- методы и инструменты - *как* будет осуществляться моделирование (степень детализации моделей, адекватную целям проекта, начинается составление терминологической модели, которая будет дополняться в последующих фазах).

II. В качестве исходной точки создается целостная структура процессов, являющаяся производной от стратегии экономического объекта.

Эта систематизирующая схема отражает совместимые бизнес-процессы объекта на их верхнем уровне и служит для навигации и поиска процессных моделей.

III. В рамках моделирования *как есть* регистрируется фактическое состояние процессов.

Моделирование *как есть*:

- способствует ознакомлению проектной группы и привлеченных к проекту специалистов функциональных отделов с методами и инструментами моделирования;

- позволяет обнаружить слабые места процессов и описать потенциал их оптимизации.
- IV. Задача моделирования *как надо* заключается в реализации потенциала оптимизации, выявленного в процессе анализа *как есть*:
- разрабатываются и моделируются новые процессы;
 - переход от факта к плану осуществляется в несколько этапов;
 - возможно разграничение между моделью *как надо* (то, что реализуемо в условиях действия ограничений, неустранимых в краткосрочной перспективе) и моделью *как должно быть в идеале* (то, что теоретически было бы лучше всего, но реализуемо только в средне- или долгосрочной перспективе).
- V. Организационная структура, является производной от модели процессов *как надо*:
- фаза отличается особенной щекотливостью, поскольку речь идет о распределении полномочий (о власти и влиянии);
 - последовательная реструктуризация не должна останавливаться перед преобразованием организационной структуры.
- VI. Последняя фаза проекта посвящена внедрению усовершенствованных процессов и, тем самым, изменению процессов с сопутствующим изменением организационной структуры экономического объекта.

Даже когда сам проект реструктуризации окончен, наблюдение за процессами должно оставаться в центре внимания руководства.

Менеджмент экономического объекта должен рассматривать оптимизацию бизнес-процессов как самостоятельный процесс, который превращается в неотъемлемую задачу оперативного управления и служит обеспечению устойчивой конкурентоспособности.

17.3. Подготовка к моделированию процессов

При оценке пригодности моделей процессов необходимо учитывать требования потенциальных пользователей.

Требования разработчика программного обеспечения, использующего модель в качестве общей схемы взаимодействия операций, отличны от требований сотрудника организационного отдела, использующего ту же модель для формирования организационной структуры экономического объекта.

Требования пользователей моделей процессов, а также субъективно воспринимаемое качество моделей зависят от:

- цели моделирования;
- роли пользователя в экономическом объекте;
- индивидуальных предпочтений пользователя относительно графического или концептуального оформления.

Цель *принципов урегулированного моделирования* – управление сложностью информационного моделирования [Rosemann, 1998].

Структурно выделяют шесть принципов, считающихся основными критериями качества в рамках информационного моделирования.

I. Принцип достоверности:

- описываемой структуры объекта (организационная иерархия);
- поведения структуры (бизнес-процессы);
- с точки зрения семантики (смысловое значение факта);
- с точки зрения синтаксиса (корректное использование системы обозначений).

II. Принцип значимости:

- информационная модель должна документировать только те объекты исследования, которые имеют значение для соответствующей перспективы (нормы затрат в модели процессов для расчета издержек);
- модель должна целенаправленно исключать избыточную информацию, не представляющую интереса с точки зрения поставленной перед моделированием задачи.

III. Принцип понятности:

- модель может быть полезной только в том случае, если она понятна пользователю;
- для пользователей, не владеющих специальными методическими знаниями, затраты времени на понимание модели должны быть, по возможности, минимальными.

IV. Принцип сопоставимости:

- должен обеспечить применение единых правил моделирования в отношении моделей, созданных независимо друг от друга;
- упрощается процедура консолидации и сведения информационных моделей в единую корпоративную модель.

V. Принцип систематичной структуры:

- сложность объекта делает информационные модели сфокусированными только на один из аспектов предмета исследований (процессы, данные или организационная структура);
- для создания системы моделей необходимо предусмотреть интерфейсы, обеспечивающие их взаимосвязанность и структурированность (данные ввода в модели процессов должны содержать ссылку на модель данных).

VI. Принцип экономической эффективности:

- *цель* – обеспечить сбалансированное соотношение между затратами на моделирование и достигнутыми результатами, использование эталонных и типовых моделей.

Принципы урегулированного моделирования принимают форму единых правил моделирования для различных техник моделирования. Единые правила моделирования разрабатываются обычно с учетом специфики и задач проекта или экономического объекта. Техника моделирования описывает порядок действий и способ представления предмета моделирования.

Для устранения избыточности моделей, приводящей к усложнению их изменений, что приводит к увеличению затрат на поддержание целостности моделей и их актуализацию, используют *мульти-перспективное моделирование информации*, интегрирующее несколько применений модели.

Для будущих пользователей моделей определяют:

- целевое назначение;
- организационные роли;
- индивидуальные предпочтения.

Эти факторы надо рассматривать совместно, т.к. они взаимно обуславливают друг друга.

Лекция 18. ПРОЦЕССЫ

18.1. Цели моделирование процессов

18.2. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем

18.1. Цели моделирования процессов

Основные цели моделирования процессов.

I. Создание организационной документации процессов

Документация содержит текстовое описание или диаграммы с произвольными обозначениями.

Цель – создание прозрачности процессов:

- улучшается эффективность коммуникации в отношении организации процессов;
- модели процессов делают описание сфер
- компетенции и обязанностей различных должностей более понятными и однозначными;
- может быть представлена в виде наглядного руководства по организационной структуре предприятия.

II. Процессно-ориентированная реорганизация

Причина моделирования процессов –

- процессно-ориентированная реорганизация экономического объекта -
- кардинальный реинжиниринг бизнес-процессов,
- постепенная оптимизация процессов.

Для этого нужны -

- наглядные модели, понятные среднему представителю оперативных отделов,
- от них деловые замечания.

Модели процессов и списки слабых мест:

- должны быть целостными;
- взаимно дополнять друг друга;

- модели должны быть достаточно формальными, чтобы, сделать возможным автоматизированное сравнение моделей *как есть* и *как надо*.

III. *Непрерывный менеджмент процессов* (Continuous Process Improvement):

- модели ориентированы на длительное использование;
- необходимое условие - контроллинг процессов;
- фактически внедренные процессы сравниваются с плановыми моделями процессов;
- при отклонениях необходимо понять,
- явилась ли их причиной неадекватность модели или недостаточная эффективность при выполнении отдельных операций.

Для анализа:

- модели процессов должны содержать дополнительные атрибуты, например, заданное время на выполнение отдельных операций;
- могут также использоваться общепринятые методы измерения, например, учет затрат и результатов по процессам.

IV. *Сертификация экономического объекта*

Успех сертификации объекта по стандарту ISO серии 9000 зависит на 50-80 процентов от качества и прозрачности организационной документации. Для этой цели могут быть использованы процессные и организационные модели.

V. *Бенчмаркинг* (Benchmarking) –

это сравнение структур и эффективности отдельного объекта с выбранными эталонами:

- либо внутри объекта (различных филиалов);
- либо за его пределами (с его конкурентами).

В контексте моделирования:

- сравнение структуры процессов (структурный бенчмаркинг);
- сравнение показателей эффективности процессов (бенчмаркинг в узком смысле, например, время обработки).

Показатели эффективности организации производственных процессов, использующиеся в качестве эталона, можно разделить на:

- лучшую практику (best practice);
- улучшенную практику (better practice) и
- распространенную практику (common practice).

Используют модели, в которых предусмотрены соответствующие атрибуты – показатели эффективности. Важным условием бенчмаркинга является доступность эталонной информации.

VI. Управление знаниями

Подразумевает:

- идентификацию;
- приобретение;
- совершенствование;
- распределение;
- использование и
- сохранение знаний экономического объекта.

Для обеспечения этих функций могут быть использованы модели процессов, например, для обучения молодых специалистов. Для этого *элементы знания* (полезная информация) должны быть добавлены к моделям процессов в виде входящих и выходящих данных определенной операцией.

Важную роль для документирования и передачи знаний играет единая и точная терминология, которая может быть представлена в виде терминологических моделей.

VII. Выбор корпоративных ИТ-систем

 *Корпоративные системы планирования и управления ресурсами* (ERP – Enterprise Resource Planning) – это стандартное программное обеспечение для реализации интегрированных организационно - экономических решений для основных и вспомогательных процессов экономического объекта.

Анализируются эталонные модели процессов, поддерживаемых той или иной системой. Основными проблемами в рамках подобного сравнения процессов являются:

- несогласующиеся степени детализации моделей, а также
- различия в используемой терминологии.

VIII. Модельно-ориентированная пользовательская настройка

 *Пользовательская настройка* (Customizing) – это выбор конфигурации стандартного программного обеспечения с учетом специфики конкретного экономического объекта.

Выбор конфигурации осуществляется с помощью встроенных механизмов настройки определенных параметров программы:

- автоматический режим настройки, основанный на конфигурации ее эталонной модели процессов;
- достаточны знания специалистов оперативных отделов с квалификацией организационно - экономического характера и обладающих глубоким пониманием бизнес-процессов объекта.

С технической точки зрения, такая автоматическая настройка обусловлена наличием формальных связей между эталонными моделями и техническими таблицами настройки.

IX. Разработка программного обеспечения

Информационные модели применяются при разработке спецификации требований (Requirements Specification) к программному обеспечению. Такие концептуальные модели являются неотъемлемой частью т.н. автоматизированной разработки программного обеспечения (Computer Aided Software Engineering – CASE). Разработанные модели служат позже основой для автоматической генерации программ.

X. Управление потоками операций

 *Поток операций (Workflow)* – это процесс, переходы рабочих операций которого находятся под контролем прикладной программы – *системы управления потоками операций (Workflow Management System – WfMS)*.

Основой для создания моделей потоков операций являются правильно структурированные модели процессов, тщательно согласованные с оперативными отделами.

Модели потоков операций, в отличие от моделей процессов, являются более детализированными с точки зрения спецификации полномочий и квалификаций, предусмотренных для исполнения операций, а также входных и выходных данных, используемых в задействованных прикладных программах. Модели потоков операций имеют большее число атрибутов, которые являются необходимой предпосылкой для автоматизации процессов с помощью систем управления потоками операций.

XI. Симуляция процессов

Симуляция служит для исследования поведения системы во времени, т.е. ее динамики. Цель - в выявлении слабых мест, которые не могут быть обнаружены при рассмотрении статичной модели:

- недостаточная загрузка производственных мощностей;
- непостоянство времени обработки или
- длительное время простаивания.

- a) На основе полученной дополнительной информации, существует возможность выбора наилучшей альтернативы.
- b) Возможно более точное определение потребностей в персонале для различных сценариев выполнения процессов.

Для проведения симуляции, в модели процессов необходимо специфицировать данные:

- по времени;
- количеству;
- затратам и доступности ресурсов.

18.2. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем

Цены на информационные технологии (ИТ) падают. Цены на основные факторы производства растут.

Это обуславливало рост инвестиций в ИТ:

- в начале 80-х годов доля инвестиций в ИТ составляла около 15% от всего объема инвестиций американских компаний;
- в конце 90-х годов их доля составила почти 50%;
- в настоящее время по всему миру компании ежегодно тратят более 2 триллионов долларов на ИТ.

Долгое время считалось, что рост производительности в результате применения ИТ достигается чуть ли не автоматически. Однако всестороннее и обширное применение ИТ подняло вопрос об оправданности неконтролируемых инвестиций в ИТ. Возникновение парадокса продуктивности ИТ *Brynjolfsson* объясняет в основном четырьмя следующими причинами:

- a) ошибки при замерах производительности (высокое качество, широкий ассортимент);
- b) смещение по времени между инвестициями и их воздействием (обусловлено сложностью ИТ);
- c) перераспределение прибыли (компании, использующие ИТ отвыкают доли рынка у компаний, которые не в состоянии эффективно использовать ИТ);

- d) ошибки менеджмента (инвестиции в ИТ, которые производятся без проведения должного анализа области ее применения, неэффективность ИТ связана нередко с иррациональными или личными мотивами менеджмента).

Экономическая эффективность ИТ

Экономическая эффективность предполагает достижение оптимального соотношения между затраченными средствами и полученными результатами. Оптимизация соотношения между затратами и результатами может осуществляться в соответствии с различными принципами.

- 1) *Принцип минимума*: достижение заданного результата с наименьшими затратами.
- 2) *Принцип максимума*: достижение наибольшего результата с заданными затратами.
- 3) *Принцип оптимума*: на практике получила распространение комбинация принципа минимума и максимума. При этом как затраты, так и результаты рассматриваются в качестве переменной величины, а соотношение между ними подлежит оптимизации в соответствии с индивидуальными представлениями. Принцип оптимума позволяет произвести сравнение альтернатив, которые не соответствуют друг другу ни в плане затрат, ни в плане результатов.

В целом, можно выделить три временных промежутка проведения такого анализа.

- a) До принятия решения о реализации инвестиционного проекта, анализ экономической эффективности (АЭЭ) служит в качестве поддержки принятия решений.
- b) Во время реализации инвестиционного проекта, АЭЭ является инструментом контроля соблюдения запланированного бюджета.
- c) После реализации инвестиционного проекта, АЭЭ выполняет функцию контроля успеха проекта в целом, оперируя фактическими величинами затрат и результатов.

Проблемы оценки ИТ-систем

Сложность оценки ИТ-систем заложена в самой их природе. В принципе, ИТ-система состоит из трех компонентов -

- 1) человек,
- 2) бизнес-задача,

3) ИТ,

между которыми имеют место сложные взаимосвязи.

Бизнес-задача определяет требования к возможностям и производительности ИТ, а также к квалификации персонала. В свою очередь ИТ предопределяет допустимую свободу действий носителей бизнес-задач и способ их выполнения. Определяя целесообразные методы выполнения бизнес-задач, человек также ставит свои требования к ИТ.

Являясь сложными социотехническими системами, ИТ-системы предъявляют особые требования к оценке их экономической эффективности. Особенность оценки ИТ-систем, состоит в том, что принятие решения происходит в неструктурированной ситуации, для которой особенно характерно *наличие дефектов воздействия и оценки*.

С точки зрения ориентированного на принятие решений учения об экономике предприятия, эти дефекты являются самыми серьезными и свидетельствуют о наибольшей степени неструктурированности проблемы.

1) *Дефект воздействия:*

- оценка ИТ-систем связана с неясностью о том, какие организационные единицы экономического объекта будут затронуты в результате внедрения ИТ-системы;
- неочевидны и причинно-следственные связи между использованием ИТ-системы и ее воздействием на порядок проведения работ и на результаты хозяйственной деятельности экономического объекта в целом;
- нередко отсутствует прозрачность относительно различных вариантов использования планируемой ИТ-системы.

2) *Дефект оценки.*

Эффекты от внедрения ИТ-системы не только сложно распознать, но и оценить их величину в количественном или денежном выражении. Этот дефект имеет место особенно в случае стратегического характера ИТ-инвестиций, которые поддаются нередко только качественной оценке.

3) *Дефект цели.*

Для рассматриваемой проблемы не существует одномерной целевой функции.

4) *Дефект решаемости.*

Если не существует оптимального метода решения задачи даже при наличии всех данных.

Существуют различные подходы для устранения таких дефектов. Так как в неструктурированной ситуации однозначного решения проблемы не существует, необходимо путем последовательных логических размышлений попытаться редуцировать сложность проблемы за счет ее разделения на отдельные области.

Таким образом, встает вопрос о подходящем способе структурирования проблемы, позволяющем наилучшим образом выявить и оценить воздействие ИТ-систем на успех экономического объекта.

Механизм воздействия ИТ-систем на успех экономического объекта

Тенденция к интеграции и созданию сложных ИТ-систем нашла свое отражение в ERP - системах. В связи с таким развитием становится все сложнее определить границы воздействия ИТ-систем.

ИТ-система, сама по себе, не приносит никакой пользы. Поэтому важно понять, через какие причинно-следственные связи ИТ-системы вносят положительный вклад в достижение целей предприятия.

MELVILLE, KRAEMER, GURBAXANI разработали общую модель, описывающую механизм воздействия ИТ-систем на успех экономического объекта.

ИТ-ресурсы поддерживают выполнение различных операций в рамках процессов, либо делают возможным внедрение принципиально нового порядка ведения операций. Повышение эффективности процессов находит свое отражение в повышении их производительности, которая приводит к повышению производительности предприятия в целом. На создание добавочной стоимости за счет ИТ оказывают большое влияние ряд внешних факторов:

- способы взаимодействия с партнерами по бизнесу;
- специфика отрасли и страны.

Порядок оценки ИТ-систем

Непосредственная ориентация на процессы, является одним из наиболее целесообразных подходов при оценке экономической эффективности ИТ-систем.

В то время как потребность в финансовых средствах, необходимых на реализацию проекта, поддается очевидному объяснению, идентификация и локализация пользы от ИТ является гораздо более сложной задачей.

Преодоление имеющего место дефекта воздействия предполагает последовательную и детальную систематизацию воздействия ИТ на процессы, затронутые внедрением ИТ-системы.

Результатом такой систематизации является *Структурная схема воздействия ИТ*.

Эффекты воздействия

В общем, эффекты воздействия в результате внедрения ИТ-системы можно разделить на:

- 1) *положительные эффекты воздействия* = улучшение процесса
 - увеличение его производительности,
 - сокращение времени выполнения,
 - сокращение использования прочих ресурсов предприятия,
 - любое уменьшение затрат на выполнение процесса (польза от ИТ);
- 2) *отрицательные эффекты воздействия* = ухудшение процесса
 - любое увеличение расходов на выполнение процесса (вред от ИТ).

Спецификация эффектов воздействия производится путем их текстового обозначения (например, сокращение времени выполнения) и присвоения им конкретного выражения, т.е. силы проявления эффекта (например, 20%).

Выражение эффектов воздействия может быть различного типа:

- количественное (денежное и неденежное);
- качественное (неденежное).

Классификация эффектов воздействия

Как положительные, так и отрицательные эффекты воздействия проявляются на уровне процессов в форме трех видов:

- 1) *Эффект автоматизации* -
 - возникает в результате замены человеческого труда на ИТ, в основном в рамках оперативных процессов.
- 2) *Эффект информатизации* -
 - возникает в результате возможности эффективно собирать, сохранять, обрабатывать и распространять информацию, часто сначала в рамках управленческих и административных процессов.
- 3) *Эффект трансформации* -
 - возникает в результате возможности внедрения инноваций и нового порядка проведения операций,

- приводит к замене старых процессов на новые,
- приводит к реализации дальнейших потенциалов ИТ, например в форме эффекта информатизации в оперативных процессах.

Технологические и организационные эффекты

Изменяя процессы, ИТ требует адаптации организационной структуры, которая является неотъемлемой предпосылкой для использования потенциала ИТ.

С точки зрения оценки пользы от ИТ, встает вопрос о целесообразности разделения эффектов воздействия на:

- технологические эффекты (ускорение процесса приемки товара в результате автоматического сканирования);
- организационные эффекты (ускорение процесса приемки товара в результате изменения порядка размещения товара на складе).

В общем, можно исходить из того, что между технологическими и организационными эффектами существует *обратная зависимость* -

 *чем больше технологический эффект, тем меньше организационный эффект и наоборот.*

Вследствие тесного взаимодействия между технологическими и организационными эффектами, попытка их раздельной оценки нуждается в применении сложного методологического аппарата.

Анализ технологических параметров ИТ-систем

Характер воздействия любой ИТ-системы на процессы предприятия определяется ее программно-техническими параметрами / характеристиками, которые, как правило, могут быть абстрагированы от конкретной ситуации.

Поэтому классификация и формализация таких параметров могут служить инструментом формирования технического понимания предстоящих изменений в процессах.

Идентификация затронутых процессов

На основе классификации эффектов воздействия и детального анализа технологических параметров производится идентификация процессов, затронутых внедрением ИТ - системы.

Идентификация затронутых процессов является первым шагом на пути к устранению дефекта воздействия.

Процессно-ориентированное разграничение проблемной области позволяет:

- четко обозначить сферу воздействия ИТ-системы;

- упростить спецификацию сценариев внедрения;
- снизить объем моделирования процессов «как есть» и «как надо» до необходимого минимума;
- идентифицировать круг сотрудников, затронутых внедрением, и ответственных за процессы лиц;
- снизить затраты на проведение оценки ИТ-систем в целом.

Моделирование процессов как есть

Формализация фактической ситуации – это неотъемлемая часть предлагаемого метода. Важен выбор подходящей степени детализации моделей как есть, который во многом предопределяет дальнейшую оценку ИТ-системы.

Кроме того, необходимо учесть следующие аспекты.

- a) Выбранная степень детализации должна позволить проследить воздействия ИТ - системы на отдельные рабочие шаги / функции процессов.
- b) Выбранная степень детализации предопределяет детальность и прозрачность экономической оценки ИТ-системы. При этом количественной/денежной оценке подлежат отдельные функции процессов.
- c) В общем можно исходить из того, что точность/качество прогноза повышается по мере повышения степени детализации моделей.
- d) Степень детализации моделей *как есть* предопределяет степень детализации моделей *как надо*. Это необходимо для последующего сравнения моделей.
- e) Затраты и время на оценку ИТ-системы повышаются по мере повышения степени детализации моделей.

Выбор реалистичных сценариев внедрения

На основании моделей процессов *как есть*, а также анализа технологических параметров производится спецификация возможных сценариев внедрения ИТ-системы.

Под сценарием понимается обобщенное описание состояния *как надо*, которое является отправной точкой для детального моделирования *как надо*. При этом факторы, формирующие отдельные сценарии, т.е. предположения об особенностях плановой ситуации, могут носить как технический, так и организационный/процессный характер.

Так как количество комбинаций различных предположений может быть практически бесконечным, при спецификации сценариев следует выделить т.н. ключевые предположения, которые рассматриваются как главная отличительная особенность сформированных сценариев. При этом рекомендуется ограничиться двумя-тремя основными сценариями.

Моделирование процессов как надо

Модели процессов *как надо* являются детальным представлением сформированных на предыдущем этапе сценариев.

Основная задача моделирования *как надо* в рамках оценки ИТ-систем – это систематичное детальное выявление всех эффектов воздействия ИТ-системы на процессы.

При этом необходимо выявить:

- функции, в которых предполагается возникновение изменений, например, путем цветовой маркировки функции или использования определенного символа;
- характер предполагаемых изменений;
- уменьшение времени выполнения функции;
- уменьшение количества ошибок;
- снижение потребности в расходных материалах и т.д., например, с помощью кратких текстовых примечаний.

Исходной точкой анализа являются модели процессов *как есть*.

Переход от моделей *как есть* к моделям *как надо* может осуществляться тремя способами.

1) Автоматизация.

Структура процесса, т.е. порядок выполнения отдельных функций и их взаимодействия остаются неизменными. Речь идет о «чистой» автоматизации и соответственно ускорении процесса, а также улучшении его качества.

2) Трансформация.

Структура процесса изменяется. Изменяются либо сами функции, либо порядок их выполнения и взаимодействия, либо и то и другое. В результате возникает абсолютно новый процесс, который возможен только при условии внедрения рассматриваемой ИТ-системы.

3) Смешанный способ.

Такой переход является наиболее распространенным: одни части старого процесса заменяются новыми, а другие становятся более эффективными, сохраняя свою старую структуру.

При определении возникающих изменений следует руководствоваться следующими эвристическими принципами.

- 1) Эффекты воздействия подлежат формализации в месте их непосредственного возникновения. С точки зрения рассматриваемого процесса, учитываться должны только прямые эффекты. В случае косвенного воздействия ИТ, необходимо выявить процесс, в котором данный эффект может рассматриваться как прямой.
- 2) Качественные эффекты воздействия подлежат, по возможности, представлению в количественном виде. Косвенные эффекты носят нередко качественный характер, в то время как прямые эффекты могут быть выражены количественно.

Количество различных видов текстовых описаний эффектов воздействия необходимо минимизировать.

📖 *Структурная схема процесс-показатель* (ССПП) служит инструментом формализации структурной схемы воздействия ИТ. ССПП представляет из себя иерархию процессов/функций, затронутых внедрением, с присвоенными им показателями.

Данные показатели формируются на основе эффектов воздействия, выявленных в моделях процессов *как надо*. Под показателем понимается соотношение или абсолютное значение, выражающее производственно-экономически значимый факт.

В отличие от показателей, направленных на управление экономическим объектом в целом, используемые в ССПП показатели носят более детальный характер и предназначены для оценки продуктивности отдельных операций. Иерархическая структура процессов в ССПП ориентируется полностью на иерархию процессов *как есть* и *как надо*. Позднее эта иерархия служит для агрегации значений отдельных показателей.

Показатели, связанные между собой математическими операторами, образуют системы показателей, которые являются формальным представлением выявленных эффектов воздействия внедряемой ИТ-системы. Для упрощения последующей калькуляции, при спецификации процессных показателей рекомендуется учесть следующие аспекты:

- а) использование одинаковых единиц измерения -

- например, время – в часах,
- количество – в штуках в день и т.д.;
- b) включение в системы показателей калькуляционных ставок/данных -
 - например, почасовая ставка рабочего.

Это необходимо для того, чтобы позднее, изменяя их значения, обеспечить проведение вариативного анализа. Результатом выполнения описанных выше шагов является «идеальная» *структурная схема процесс-показатель*. Идеальной она называется потому, что при ее составлении не учитываются ограничения, связанные с доступностью и характером имеющихся данных *как есть*.

Поэтому, разрабатывая ССПП, необходимо помнить, что особенно спецификация подходящих систем показателей является итеративным процессом, т.е. требует пошаговой адаптации ССПП в соответствии с ограничениями информационного характера.

Основными трудностями при сборе данных *как есть* является то, что требуемые данные могут либо отсутствовать в объекте вообще, либо быть представлены или сгруппированы в виде, который не допускает их непосредственное использование в рамках идеальной ССПП. Поэтому главными задачами с методической точки зрения являются:

- сбор и трансформация доступных данных *как есть*;
- адаптация структуры ССПП и систем показателей.

Наряду с выявлением эффектов воздействия ИТ-систем, количественная оценка значений показателей *как надо* является наиболее сложным этапом оценки ИТ-систем.

Для составления прогноза в отношении значений показателей *как надо* могут применяться два метода: экспертная оценка и бенчмаркинг, может быть целесообразным только в комбинации с экспертной оценкой.

Совокупная стоимость владения

Для проведения расчета экономической эффективности, денежное выражение пользы от ИТ необходимо противопоставить затратам на ИТ. Распространенным методом оценки затрат на ИТ является «Совокупная стоимость владения» (ССВ).

Основной идеей концепции ССВ является оценка расходов на ИТ-системы на протяжении всего их жизненного цикла.

Это значит, что учитываться должны:

- прямые;

- косвенные расходы (на внедрение ИТ-системы, менеджмент проекта, обучение персонала и т.п.);
- текущие расходы, возникающие на протяжении всего времени эксплуатации системы.

Расчет экономической эффективности

Итоговые значения совокупной пользы и стоимости владения являются исходной точкой для проведения расчета рентабельности инвестиции в рассматриваемую ИТ- систему.

Расчет предполагает:

- выявление разности между пользой и затратами на ИТ;
- расчет альтернативных издержек, обусловленных инвестицией в ИТ-систему;
- оценку связанного с инвестицией экономического риска.

При расчете рентабельности необходимо учесть:

- период времени, в течении которого будет эксплуатироваться ИТ- система;
- распределение инвестиции по времени;
- процентные ставки на заем и вложение капитала;
- возможности для списания инвестиции с точки зрения налогового законодательства;
- вероятность возникновения нежелательных или непредвиденных ситуаций.

Для проведения подобных расчетов, в рамках таких дисциплин, как финансовая математика или финансовый и инвестиционный менеджмент, используется большое число широко признанных методов.

Формализм этих методов позволяет абстрагироваться от самого предмета инвестиции, т.е. от ИТ-систем и бизнес-процессов. Другими словами, математика оперирует числами, а особенности процессно-ориентированного подхода, с точки зрения применения финансово-математических методов, не имеют значения.

Не все эффекты воздействия могут быть выражены в количественном/денежном выражении. Эффекты качественного характера могут играть даже большее значение, нежели стоимостные эффекты. Систематизация качественных показателей является важной частью данного подхода.

Преимуществом процессно - ориентированного подхода является возможность выявления качественных эффектов на различных уровнях процессной иерархии и их агрегации в виде стратегических аргументов на уровне бизнес-процессов или компании в целом. При этом, параллельная спецификация качественных и количественных показателей способствует выявлению структурных взаимосвязей между показателями и придает тем самым анализу большую весомость и прозрачность.

Как любой метод, представленный процессно-ориентированный подход имеет свои преимущества и ограничения, которые обуславливают возможности его использования на практике.

- I. Данный подход представляет интерес:
 - с точки зрения покупателей ИТ-систем для формального подтверждения рентабельности планируемой, инвестиции;
 - с точки зрения продавцов ИТ-систем для экономических аргументов в пользу предлагаемой системы.
- II. Подход оценивает пользу от ИТ.
- III. Строгая ориентация на процессы увеличивает прозрачность проводимого анализа.
- IV. Строгая ориентация на процессы создает также единый базис для непосредственного сравнения различных сценариев или ИТ-систем, позволяя провести их объективное ранжирование по критерию рентабельности.
- V. Строгая ориентация на процессы способствует применению бенчмаркинга процессов.
- VI. В отличие от традиционных методов расчета затрат и результатов по процессам, исключительный фокус на процессы/операции, в которых ожидаются реальные изменения, снижает объем и сложность анализа.
- VII. Процессный подход позволяет проводить параллельную оценку количественных и качественных эффектов воздействия, способствуя выявлению взаимозависимостей между этими эффектами.
- VIII. Активное привлечение сотрудников различных уровней организационной иерархии в процесс поиска решения (начиная от простых рабочих и кончая руководством компании) способствует повышению мотивации и широкому признанию ИТ-системы после ее внедрения.

IX. Модели процессов, разработанные в ходе оценки ИТ-системы, могут найти применение при внедрении / конфигурации ИТ-системы (особенно в свете модельно-ориентированной конфигурации– см. Model Driven Architecture), снижая расходы на ИТ-проект в целом.

Разработанные системы показателей могут стать основой контроллинга / мониторинга процессов после внедрения ИТ-системы.

Границы процессного подхода

- 1) Поскольку данный подход требует сравнительно детального анализа процессов, его применимость в крупных ИТ-проектах обусловлена принципиальной готовностью руководства экономического объекта затратить необходимые кадровые и денежные ресурсы на проведение оценки ИТ-систем.
- 2) В случае принятия решений о внедрении той или иной ИТ-системы по политическим или стратегическим мотивам, целесообразность данного подхода уменьшается. Такая ситуация, как правило, имеет место в крупных проектах.
- 3) Процессно-ориентированный анализ пользы от ИТ также теряет свое значение в случае инвестиционных решений, которые можно рассматривать как неизбежные, например, в результате требований ключевых клиентов или требований, обусловленных законодательными актами.

Поскольку данный подход предъявляет к проводящим его лицам ряд требований методологического характера, качество оценки ИТ-систем обусловлено во многом их квалификацией. При этом неотъемлемым является владение методологией процессного подхода и глубокое понимание конкретной ИТ-системы.

Лекция 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

19.1. Основные положения управленческого учета и контроллинга

19.2. Стратегический управленческий учет и контроллинг

19.3. Маркетинговый учет

19.1. Основные положения управленческого учета и контроллинга

📖 *Управленческий учет* – это сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой менеджменту экономического объекта для принятия управленческих решений.

По мнению западных аудиторских фирм, их клиенты 90% времени и ресурсов тратят на ведение управленческого учета (management accounting или controlling) и только 10% на финансовую бухгалтерию (accounting).

Западная бухгалтерия имеет двухконтурный характер.

- 1) Первый контур – учет финансовых потоков:
 - поступлений от реализации товаров и услуг;
 - привлеченных финансовых средств;
 - расчетов с контрагентами;
 - прибыли.

Результатом его является финансовая отчетность экономического объекта. Эта информация о финансовом и имущественном состоянии объекта предназначена для инвесторов, кредиторов, государства, потенциальных и реальных собственников. Государство регламентирует порядок представления и содержание этих данных. Существуют национальные стандарты учета. Кроме того, сегодня существует более 30 международных стандартов по бухучету (носят рекомендательный характер) и ими пользуются 70-90% предприятий на Западе.

- 2) Второй контур – связан с преобразованием факторов бизнеса в продукты и услуги:
 - учет материальных потоков;

- учет затрат и себестоимости производимой продукции.

Пользователями этой информации являются менеджеры экономического объекта. Этот учет не регламентируется. Следствием этого стало бюджетирование и оперативный учет выполнения бюджетных планов. Чтобы управлять надо контролировать труд, ценообразование, рентабельность, распределение ответственности и т.д. В идеале управленческий учет носит всеобъемлющий характер.

С каждым компонентом менеджмента связан определенный вид учета, а каждый вид учета связан с функциями менеджмента.

Существуют как локальные, так и сквозные, интегрированные системы учета (бухучет, т.к. охватывает несколько компонентов менеджмента, которые имеют стоимостной аспект).

Главный признак управленческого учета – его *интегрированность*, как по горизонтали, так и по вертикали.

1) Горизонтальная интеграция по компонентам менеджмента -

- данные учетных блоков сопоставимы между собой -
- сопряженность форм и регламентов в разных элементах системы.

2) Вертикальная интеграция охватывает весь цикл принятия управленческих решений (СПРУКАР) -

- управление краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности экономического объекта (экономический результат это сопоставление затрат и доходов, значит это управление расходами, результатами).

Это включает:

- разделение по центрам ответственности;
- по центрам прибыли;
- по центрам затрат;
- взаимодействие структурных подразделений;
- внутрифирменное планирование;
- анализ рентабельности и других показателей.

Именно с вертикальной интеграцией связано понятие *контроллинг*. Это управленческий учет, ориентированный на принятие комплексных управленческих решений.

3) Управленческий учет – ноу-хау экономического объекта, носит секретный характер.

Лучший способ преобразования бухучета в интегрированный учет – это последовательный реинжиниринг экономического объекта:

- переход к финансовой структуре и выделение ЦФУ;
- настройка системы аналитических признаков, позволяющей вести учет с заданной глубиной и необходимой детализацией;
- выработка регламентов представления и обработки информации и действий всех служб по выполнению учетных функций;
- разработка и реализация политики бухучета и управленческого учета в целом.

Итогом должно стать появление Internal Management Report (IMR) – внутренних отчетов для менеджеров, составленных в нужных для них форматах, в зависимости от их функциональных обязанностей и статуса. Цели управленческого учета сформулированы сотрудниками Манчестерского Университета при поддержке СІМА (The Chartered Institute of Management Accounts – Институт профессиональных бухгалтеров по управленческому учету). В зависимости от поставленных целей и решаемых задач, управленческий учет подразделяется на стратегический и оперативный. В таблице ниже представлены основные характеристики стратегического и оперативного управленческого учета.

📖 *Предметом управленческого учета* является производственная деятельность экономического объекта и его структурных подразделений.

📖 *Объектами управленческого учета* являются:

- издержки (текущие и капитальные) экономического объекта и его структурных подразделений – центров ответственности;
- результаты хозяйственной деятельности как всего экономического объекта, так и центров ответственности;
- внутренние цены, предполагающее использование трансфертного ценообразования;
- бюджеты и внутренняя отчетность.

📖 *Контроллинг* – это управленческая концепция, которая интегрирует все сферы информационной деятельности экономического объекта и на основе объективных данных о фактическом положении дел координирует деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей объекта.

Контроллинг является своеобразным *механизмом* саморегулирования экономического объекта, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления; при этом интеграционная и объединяющая роль контроллинга состоит не только в интеграции фаз принятия решений, но и в объединении и координации планов различных функциональных направлений, структурных единиц и проектов.

Контроллинг выполняет функцию поддержки процесса управления и основными его направлениями являются:

- формирование и совершенствование структуры системы планирования и контроля;
- разработка методов реализации планово-контрольных расчетов;
- определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения.

19.2. Стратегический управленческий учет и контроллинг

 *Под стратегическим управленческим учетом* понимается разработка, внедрение и контроль за стратегическими управленческими решениями.

Рассмотрим общий порядок разработки системы стратегического учета. Элементы стратегического управленческого учета:

- 1) миссия и цели;
- 2) выбор ценности продукта, определение оптимального набора функций;
- 3) построение «цепи затрат» и оптимизация затрат;
- 4) построение системы контроллинга как элемента управления;
- 5) построение системы контроллинга как элемента контроля.

Миссия и цели

Миссия затрагивает как аспекты внутренней организации, то есть отношение к сотрудникам, так и внешней - взаимоотношения с конкурентами, клиентами, окружающей средой и прочее. Соответственно все аспекты стратегического управления должны быть подчинены миссии и целям экономического объекта. Нельзя декларировать миссию в отрыве от принятия прочих управленческих решений, в отрыве от стратегического управленческого учета, игнорируя необходимость его внедрения.

При разработке миссии и целей экономического объекта сложно предложить какую-либо методику, так как это сугубо индивидуальные вещи, более того, именно индивидуальность будет дополнительно способствовать успешности внедрения и реализации миссии. Однако, для следующих этапов стратегического управленческого учета существуют определенные методики и принципы.

Выбор ценности продукта, определение оптимального набора функций:

- понимается не то, что экономический объект будет производить, а в каком виде он будет это производить;
- на этапе стратегического управленческого учета необходимо определиться с качественной составляющей продукции и набором тех полезных функций, которые интересны потребителю и за которые он готов платить деньги;
- помочь в выборе оптимального набора функций помогает функционально-стоимостной анализ, основные положения которого будут рассмотрены ниже.

19.3. Маркетинговый учет

 *Маркетинговый учет* — это систематизированное, критическое и объективное изучение на постоянной и регулярной основе *информации* о состоянии внешней хозяйственной среды экономического объекта, его целей и стратегий в сфере маркетинга, маркетинговых мероприятий, осуществляемых в объекте, с тем, чтобы определить существующие и перспективные возможности для хозяйственной деятельности, возможные проблемы, разработать план действий, с помощью которого можно средствами маркетинга улучшить положение экономического объекта.

В целом маркетинговый учет призван предоставить менеджменту экономического объекта, потенциальному инвестору, партнеру в случае создания нового бизнеса или разработки инвестиционного проекта следующую *аналитическую информацию*.

- a) Особенности общей хозяйственной конъюнктуры (в городе, регионе, стране, отрасли) таковы, что у данного бизнеса есть хорошие перспективы (с точки зрения экологии, местного и федерального законодательства, политической и социально-экономической ситуации).

- b) На рынке имеется действительно неудовлетворенная потребность и сравнительные конкурентные преимущества продукта в наибольшей степени ей соответствуют (по цене, качеству, технологии производства и доставке, уровню сервисного обслуживания и т.п.).
- c) Есть ли рыночный потенциал у продукта (достаточный по емкости рынок, растущий или хотя бы стабильный потребительский спрос, надежны ли составленные прогнозы сбыта, верно ли оценена конкуренция, правильно ли выбраны регионы сбыта, все ли барьеры для вхождения на рынок сбыта преодолимы и т.п.).
- d) Насколько эффективны средства продвижения продукта на рынке, насколько хороши в этом отношении оперативные планы экономического объекта (правильно ли выбраны стратегия сбыта, формы и уровень финансирования рекламы, других мероприятий по продвижению, кто из сбытовых посредников выбран и почему, насколько надежны поставщики комплектующих и источники снабжения сырьем и материалами, рациональна ли схема складирования и транспортировки продукта и т.п.).
- e) Сравнительные конкурентные преимущества самого экономического объекта; почему именно он (команда менеджеров, предпринимателей) лучше всего справится с продвижением продукта (в силу опыта и исторических особенностей прошлой производственно-хозяйственной деятельности предприятия, технологии и состава производственных мощностей, особенностей местоположения, накопленного научно-технического потенциала, которым оно располагает, благодаря опыту работы и квалификации руководителей и специалистов и т.п.)

Оценка внешней хозяйственной среды

Проводится в двух аспектах:

- анализ параметров макроэкономической среды и
- анализ внешнего окружения самого экономического объекта (параметры микроэкономики).

Среди *параметров макроэкономической среды* наиболее важными являются:

- a) демографические;
- b) экономические;
- c) экологические;

- d) научно-технические (технологические);
- e) культурные.

В сущности, вся эта информация, так или иначе, связана с определением возможных рисков при осуществлении бизнеса и проверкой готовности экономического объекта преодолеть их.

Анализ факторов макроэкономического плана позволяет также выявить новые возможности для развития, перепрофилирования или диверсификации бизнеса. В любом случае речь идет о лучшей адаптации экономического объекта к сложившимся или складывающимся условиям ведения бизнеса в том или ином регионе.

Для более точного диагноза предстоит оценить более конкретные **параметры микроэкономической среды** экономического объекта, определить тот круг задач, которые перед ним стоят.

Здесь предстоит получить информацию и ответить на вопросы (по группам параметров) типа:

a) *рынки* -

- Что происходит с емкостью рынка (в отрасли или регионе), спросом на продукцию и услуги, растет он или сокращается, каков уровень доходов?
- Каковы главные сегменты рынка, как они меняются?

b) *потребители* -

- Как существующие потребители и потенциальные потребители относятся к экономическому объекту и его конкурентам? Какое место отводят каждому по уровню качества продукта, цен, торгового и сервисного обслуживания, по части репутации и престижа фирмы?
- Каковы особенности в принятии решений о покупке продукта у потребителей на различных сегментах рынка?

c) *конкуренция* -

- Кто является главными конкурентами сегодня? Кто может стать завтра?
- Каковы цели и стратегии конкурентов, их сильные и слабые стороны, размеры предприятий и доли рынка?
- Какие тенденции на рынке могут в будущем повлиять на расстановку сил в конкурентной борьбе, на положение отдельных компаний?

d) *каналы сбыта* -

- Какие существуют основные каналы сбыта для вашего продукта?
- Какова сравнительная эффективность и потенциал увеличения объемов продаж каждого из этих каналов?

е) *поставщики* -

- Каковы перспективы в отношении степени доступности наиболее важных ресурсов, используемых экономическим объектом в производстве?
- Какие изменения происходят в составе поставщиков и их системе сбыта продукции (поставки сырья и материалов)?

ф) *инфраструктура* -

- Каковы стоимость и степень доступности транспортных услуг?
- Каковы стоимость и степень доступности складских услуг?
- Каковы стоимость и степень доступности финансовых ресурсов (кредита)?
- Насколько эффективной является работа рекламных агентств и консультативных фирм, специализирующихся на исследованиях рынка?

Ответы на подобного рода вопросы позволяют уточнить, из чего собственно складываются угрозы и возможности экономического объекта на рынке. Это может быть необходимым при определении тех проблем, для решения которых может потребоваться интегрированный план маркетинга.

Лекция 20. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

- 20.1. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование)**
- 20.2. Контроль реализации бюджета, анализ отклонений**
- 20.3. Функционально-стоимостной анализ**

20.1. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование)

 *Финансовое планирование* в экономическом объекте представляет собой процесс определения и нормативного установления показателей поступления и расходования денежных средств и эффективности их использования в плановом периоде.

В зависимости от периода планирования различают:

- *стратегическое* финансовое планирование (определяет финансовые показатели экономического объекта на период действия рыночной и производственной стратегии);
- *тактическое* финансовое планирование (из параметров стратегического плана, устанавливает финансовые показатели, на плановый год, является завершающей фазой регулярного бизнес-планирования);
- *оперативное* финансовое планирование (распределение финансовых показателей тактического плана по внутригодовым периодам – кварталам и месяцам).

Цель планов - обеспечение бесперебойного финансирования объекта в течение данного периода.

Основой финансового планирования, независимо от того периода, на который рассчитан финансовый план, является бюджетирование.

 *Бюджетирование* – это система управления ресурсами экономического объекта, основанная на системе локальных планов (бюджетов), каждый из которых представляет собой комплекс

финансовых показателей деятельности конкретного элемента или направления деятельности.

В результате применения бюджетирования разрабатывается *бюджет* – план формирования доходов и расходов объекта в целом (бюджет предприятия), отдельного элемента (бюджет подразделения) или направления деятельности (функциональный бюджет).

Основным принципом бюджетирования является иерархичность:

- сумма расходов и доходов локальных бюджетов (подразделений, направлений деятельности) должна быть равна расходам и доходам общего бюджета экономического объекта.

Применение бюджетирования позволяет решить пять принципиально важных для экономического объекта задач.

- 1) *Точно определить величину затрат и результатов* деятельности объекта в разрезе отдельных элементов и направлений деятельности и, следовательно, величины всех основных показателей финансового эффекта и финансовой эффективности.
- 2) *Повысить оперативную самостоятельность элементов* в рамках утвержденных бюджетов, результат исполнения которых является одним из основных критериев их деятельности, а определение способов его достижения – их внутренней задачей.
- 3) *Создать ясную и объективную систему контроля* деятельности элементов, объектом которой являются показатели бюджетов и, следовательно, сформировать условия для своевременного и результативного регулирования деятельности элементов.
- 4) *Снизить расход ресурсов* на основе точного определения структуры и объемов строго необходимых для достижения целей выделенных финансовых элементов.
- 5) *Создать условия, стимулирующие персонал экономического объекта к экономии ресурсов*, включив в систему мотивации возможность получения дополнительного вознаграждения за сокращение расходной части бюджета.

Основная методическая идея бюджетирования состоит в том, что первичным является планирование общих финансовых потоков экономического объекта (входящих и исходящих). Исходя из этого строятся планы:

- движения выручки от реализации продукции,
- текущих материальных ресурсов (закупок оборотных средств),

- капитальных затрат (закупок и расходов на создание основных фондов),
- средств на оплату труда,
- налоговых платежей и других финансовых операций объекта.

Финансовое планирование:

- отталкивается от сбыта продукции;
- дополняет выручку от реализации иными поступлениями финансовых ресурсов (заимствования, внереализационные доходы);
- и распределяет их по локальным бюджетам.

Неотъемлемым базовым элементом бюджетирования является и обратный процесс (снизу вверх):

- определение объема всех необходимых для выполнения производственной программы затрат;
- и их сравнение с предполагаемой выручкой.

По существу процесс бюджетирования представляет собой итеративное согласование (балансировку) финансовых потребностей экономического объекта и возможностей их удовлетворения.

20.2. Контроль реализации бюджета, анализ отклонений

В ходе исполнения бюджетов, так или иначе возникают отклонения как от норм показателей, так и от запланированного объема или стоимостной оценки.

Анализ отклонений – эффективный инструмент контроля затрат и всей системы управления.

Отклонение по материалам

Отклонение по цене материалов ОЦМ:

$$\text{ОЦМ} = (\text{НЦ} - \text{ФЦ}) \cdot \text{КК}$$

где,

НЦ - нормативная цена;

ФЦ – фактическая цена;

КК - количество купленных материалов.

Отклонение по использованию материалов ОИМ:

$$\text{ОИМ} = (\text{НК} - \text{ФК}) \cdot \text{НЦ}$$

где,

НК - нормативное количество;

ФК - фактическое количество;

НЦ - нормативная цена.

При расчете отклонений использовался принцип гибкой сметы, и нормативное использование материала основывалось на фактическом, а не на сметном объеме производства.

Общее отклонение по материалам ООМ:

$$\text{ООМ} = \text{НМЗ} - \text{ФИ}$$

– это разница между:

НМЗ - нормативные материальные затраты для фактического производства,

ФИ - фактические издержки.

Отклонения по труду

Общее отклонение по труду ООТ:

$$\text{ООТ} = \text{НТ} - \text{ФТ}$$

НТ – нормативные трудозатраты для фактического уровня производительности;

ФТ - фактические трудозатраты.

Отклонение по ставке заработной платы ОСЗП:

$$\text{ОСЗП} = (\text{НС} - \text{ФС}) \cdot \text{ФКЧ}$$

НС - нормативная ставка;

ФС - фактическая ставка;

ФКЧ – фактическое количество часов.

Отклонения по производительности труда ОПТ:

$$\text{ОПТ} = (\text{НЧПФО} - \text{ФОТЧ}) \cdot \text{НСЗП}$$

НЧПФО - нормочасы для производства фактического объема;

ФОТЧ - фактически отработанные трудочасы;

НСЗП - нормативная ставка заработной платы.

Отклонение по переменным накладным расходам

Общее отклонение по переменным накладным расходам ООПНР:

$$\text{ООПНР} = \text{НПНР} - \text{ФПНР}$$

НПНР – нормативные переменные накладные расходы;

ФПНР - фактические переменные накладные расходы.

Отклонение по затратам на переменные накладные расходы ОЗПР:

$$\text{ОЗПР} = \text{СПНРфвт} - \text{ФПНР}$$

СПНРфвт - сметные переменные накладные расходы для фактически вложенных трудо-часов;

ФПНР - фактические переменные накладные расходы.

Вычисление отклонения проводится с поправкой на уровень деловой активности.

Отклонение по затратам на постоянные накладные расходы ОЗПНР

- а) При системе учета по переменным затратам -
- постоянные производственные накладные расходы не распределяются на себестоимость конечных продуктов,
 - предполагается, что постоянные накладные расходы остаются неизменными при изменении объемов производства, но могут изменяться под влиянием других факторов.

$$\text{ОЗПНР} = \text{СПНР} - \text{ФПНР}$$

СПНР – сметные постоянные накладные расходы;

ФПНР – фактические постоянные накладные расходы.

Общее отклонение постоянных накладных расходов должно быть проанализировано по каждой статье постоянных накладных расходов.

- б) При системе полного нормативного учета затрат -
- плановый уровень постоянных накладных расходов устанавливается путем деления сметных постоянных накладных расходов за год на сметный уровень производства,
 - на стадии планирования сметные часы вложения будут равны сметным часам выпуска,
 - но фактические вложенные часы могут отличаться от фактических нормочасов выпуска,
 - общее отклонение по постоянным накладным расходам равно разнице между нормативными и фактическими постоянными накладными расходами производства.

При системе полного учета затрат постоянные накладные расходы будут списаны на готовую продукцию. Неполное возмещение или возмещение постоянных накладных расходов с избытком представляет собой общее отклонение по постоянным накладным расходам за период.

Отклонение по объему постоянных накладных расходов ООПНР:

$$\text{ООПНР} = (\text{ФОПп} - \text{СОПп}) \cdot \text{НСПНР}$$

ФОПп – фактический объем производства за период;

СОПп – сметный объем производства за период;

НСПНР – нормативная ставка постоянных накладных расходов.

Разобьем отклонение по объему постоянных накладных расходов на два суботклонения:

Отклонение объема накладных расходов по эффективности ООНРЭ:

$$\text{ООНРЭ} = (\text{НЧВПп} - \text{ФЧВПп}) \cdot \text{СНПНР}$$

НЧВПп - нормативные часы выпуска продукции за период;

ФЧВПп – фактически вложенные часы за период;

СНПНР - ставка нормативных постоянных накладных расходов.

Следовательно, неэффективность труда является одной из причин, почему фактический объем производства был меньше сметного.

Отклонение объема накладных расходов по мощностям ООНРМ:

$$\text{ООНРМ} = (\text{ФВППЧп} - \text{СВППЧп}) \cdot \text{СРНПНР}$$

ФВППЧп - фактически вложенные в производство продукции часы за период;

СВППЧп - сметные вложенные часы за период;

СРНПНР – ставка распределения нормативных постоянных накладных расходов.

Комбинационные отклонения и отклонения объема выработки

Комбинационное отклонение материалов возникает, когда комбинация используемых материалов отличается от плановой комбинации, которая включается в расчет нормативных затрат операции.

Если комбинация варьируется так, что используется большая, чем нормативная доля более дорогих материалов, отклонение будет отрицательным.

Лекция 21. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

21.1. Функционально-стоимостной анализ

21.2. Управление затратами

21.1. Функционально-стоимостной анализ

В основе метода функционально-стоимостного анализа (ФСА) находятся положения о том, что потребителя интересует не продукция как таковая, а польза, которую он получит от ее использования. Потребитель стремится сократить свои расходы.

Интересующие потребителя пожелания можно реализовать различными способами, с различной эффективностью и затратами. Среди возможных альтернатив реализаций функций существуют такие, в которых соотношение качества и цены является оптимальным для потребителя.

Основные определения сущности ФСА.

- 1) ФСА – метод системного исследования функций -
 - изделия,
 - системы,
 - процесса,
 - управленческой структуры,

направленный на минимизацию затрат в сферах -

– проектирования,

– освоения производства,

– сбыта,

– потребления,

при высоком качестве, предельной полезности и долговечности.

- 2) ФСА – метод инженерно-экономического анализа, направленный на повышение (сохранение) функциональной полезности объекта при минимизации затрат на его создание и эксплуатацию.

- 3) ФСА – метод системного исследования, направленный на обеспечение наилучшего соотношения между потребительскими свойствами объекта и затратами на их реализацию на всех стадиях жизненного цикла объекта.

Цель проведения ФСА:

- повышение эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- ресурсосбережение.

На каждом этапе создания изделия можно выделить свои цели ФСА:

проектирование -

- предотвращение неэффективных решений,
- предупреждение возникновения излишних затрат при соблюдении всех параметров объекта,

- нахождение оптимального варианта конструкции и организационно-экономических решений, обеспечивающих выполнение объектом функций с минимальными затратами;

эксплуатация -

- снижение эксплуатационных издержек,
- предотвращение возникновения излишних затрат,
- поддержание объекта в работоспособном состоянии;

утилизация -

- снижение ликвидационных издержек,
- предупреждение возникновения дополнительных затрат при выведении объекта из эксплуатации.

Объектом ФСА может быть любой материальный и нематериальный объект:

техническая система или её отдельная часть -

- подсистема,
- сборочная единица,
- изделие,
- узел,
- деталь;

любой материальный продукт труда производственно-технического и потребительского назначения -

- оборудование,
- технологическая линия,
- бытовая техника,
- потребительские товары;
- производственный процесс;
- технологический процесс;
- программный продукт;
- услуга;
- производственная структура экономического объекта;
- организационно-управленческая структура управления цехом, предприятием и др.

Преимущества проведения ФСА.

- 1) Более точное знание стоимости продукции дает возможность принимать верные решения по:
 - назначению цен на продукцию;

- правильному сочетанию продуктов;
 - выбору «делать или купить»;
 - вложению средств в НИР, автоматизацию процессов, продвижение и т.п.
- 2) Большая ясность в отношении выполняемых функций, за счет которой экономическому объекту удастся:
- уделить больше внимания управленческим функциям;
 - повышать эффективность дорогостоящих операций;
 - выявить и сократить объем операций, не добавляющих ценности продукции.

Недостатки при проведении ФСА.

- 1) Процесс описания функций может оказать излишне детализированным, кроме того, модель иногда слишком сложна и ее трудно поддерживать.
- 2) Часто этап сбора данных об источниках данных по функциям (activity drivers) недооценивается.
- 3) Для качественной реализации требуются специальные программные средства.
- 4) Модель часто устаревает в связи с организационными изменениями.
- 5) Реализация часто рассматривается как ненужная «прихоть» финансового менеджмента и недостаточно поддерживается оперативным руководством.

Что такое *функциональный подход в ФСА*.

Вообще, при анализе различных вариантов решений (технических, проектных, организационных, структурных) возможны два подхода: предметный и функциональный.

- *Предметный* подход - задача - усовершенствование конкретного объекта в рамках уже принятого решения (конструктивного, проектного, организационного, структурного).
- *Функциональный* подход - объект описывается как совокупность характеризующих его потребительских свойств на языке выполняемых им функций (задача - поиск альтернативных способов их выполнения).

Сущность объекта – функции.

Форма проявления функции - конструкция, организация, структура, технологический процесс и т.д.

Функциональный подход состоит в том, что:

- объект рассматривается с позиции той полезности (функциональности), которой он обладает или должен обладать (с позиции назначения объекта и его потребительских свойств, возможности удовлетворять потребности покупателя);
- всё исследование объекта ведется относительно его функций и функций его элементов (рассматриваемых в плане их значимости (важности), форм проявления, формирования и величины затрат на их проявление (осуществление), с целью наиболее полного удовлетворения заданных требований, обеспечения эффективных путей их реализации.

При функциональном подходе рассматривается состав необходимых при эксплуатации объекта функций, задач, целей. Далее выявляются возможные способы конструктивной, технологической или организационной реализации элементов объекта.

Это позволяет:

- либо выявить в анализируемом объекте не несущие функциональной нагрузки элементы;
- либо совместить в одном элементе выполнение различных функций, решение нескольких задач, достижение нескольких целей.

Четко определив функции анализируемого объекта, их количественные характеристики, можно ответить на вопрос: Необходимы ли эти функции? Если да, то: Необходимы ли предусмотренные их количественные характеристики? Каким более экономичным путем можно достичь выполнения функций?

Функциональный подход позволяет проводить экономический анализ конструкции, технологии, любого объекта с точки зрения интересов потребителя. Ведь потребителя интересуют не предметы, вещи, изделия и услуги как таковые, а то, действия, свойства, тот полезный эффект, которыми они способны удовлетворить соответствующие потребности.

1) *Системный подход* -

- означает рассмотрение объекта и как элемента системы более высокого порядка (уровня), что дает возможность рассмотреть взаимоотношения анализируемого объекта с внешней средой,
- и как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов.

2) *Стоимостная оценка функций* -

- означает оценку затрат, обеспечивающих осуществление (проявление) каждой функции.
- 3) *Соответствие* полезности и важности функций (потребительской стоимости объекта) затратам на их осуществление (проявление) -
 - каждая функция исследуется в зависимости от её значимости (важности) по отношению к конечному результату.
- 4) Коллективное *творчество* -
 - предполагает: участие различного рода специалистов в выработке решений по ФСА.

Основные этапы проведения ФСА

В процессе проведения ФСА выделяют следующие последовательные этапы [Бурганов, 2015]:

- I. Подготовительный:
 - выбор объекта анализа;
 - подбор членов исследовательской рабочей группы (ИРГ) для решения поставленных задач;
 - определение сроков, конкретных результатов, которых должна достигнуть группа, порядка взаимодействия с соответствующими службами.
- II. Информационный:
 - подготовка, сбор, систематизация информации об объекте ФСА и его аналогах;
 - изучение потребностей и функций, которые нужно удовлетворить;
 - прогнозирование конкурентоспособности объектов;
 - изучение объекта и его аналогов;
 - изучение условий их эксплуатации;
 - изучение технологии создания объекта;
 - построение структурно-экономической модели объекта;
 - анализ стоимостной информации, определение затрат на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затрат на техническое обслуживание и ремонты объекта;
 - дополнение структурно-элементной модели объекта и его составных частей стоимостной информацией;

- выявление зон наибольшего сосредоточения затрат в исследуемом объекте;
 - анализ патентной информации в данной области, в том числе отклоненных предложений.
- III. Аналитический этап ФСА включает:
- формулирование всех возможных функций объекта и его элементов;
 - классификацию функций;
 - построение функциональной модели объекта;
 - оценку значимости функций экспертным методом;
 - определение материальных носителей соответствующих функций;
 - оценку связанных с осуществлением функций затрат в увязке с соответствующими материальными носителями;
 - построение функционально-стоимостной диаграммы, модели объекта с применением принципа иерархичности системного подхода. Модель содержит элементы объекта, шифры элементов, абсолютные и удельные затраты по элементам, а также доли функций, выполняющих эти элементы;
 - определение противоречий между значимостью функций и их стоимостной оценкой;
 - формулирование задач совершенствования объекта для последующих задач ФСА.
- IV. Творческий:
- выработка предложений по совершенствованию объекта;
 - анализ и предварительный отбор предложений для реализации;
 - систематизация предложений по функциям;
 - формирование вариантов выполнения функций.
- V. Исследовательский:
- разработка эскизного проекта по отобранным вариантам;
 - экспертиза подготовленных решений;
 - отбор наиболее рациональных вариантов решений;
 - создание при необходимости макетов или опытных образцов для проведения испытаний;
 - проведение испытаний;
 - окончательный выбор реализуемых решений;

- технико-экономическое обоснование решений.
- VI. Рекомендательный:
 - рассмотрение представленных технических решений на научно-техническом совете;
 - принятие решения о возможности их реализации;
 - согласование мероприятий по реализации принятых решений.
- VII. Внедрение:
 - включение мероприятий по обеспечению внедрения принятых предложений ФСА в соответствующие планы;
 - контроль выполнения планов;
 - оценка эффективности реализации планов;
 - стимулирование работников за внедрение методов ФСА.

Экономическая эффективность проведения ФСА

Среди источников экономической эффективности ФСА можно выделить следующие:

- 1) Снижение себестоимости анализируемого объекта у изготовителя за счет:
 - приближения себестоимости к величине функционально необходимых затрат;
 - снижения параметрической и функциональной избыточности (функциональная избыточность возникает при наделении объекта ненужными функциями, параметрическая избыточность обусловлена необоснованным завышением технических и иных параметров объекта).
- 2) Снижение капитальных вложений и текущих затрат у изготовителя объекта за счет:
 - обеспечения технологичности конструкции -
 - в конструкции применяется меньше оригинальных деталей, больше простых деталей и узлов,
 - требуется меньшая точность при обработке деталей и сборке,
 - упрощается технология,
 - уменьшаются затраты на технологическую оснастку,
 - повышается эффективность использования оборудования.
- 3) Снижение капитальных вложений и эксплуатационных расходов у потребителя:

- снижение расходов по текущему обслуживанию и ремонтам за счет обеспечения ряда второстепенных свойств объекта (таких как модульность конструкции и ремонтпригодность);
 - снижение платы за потребляемую электроэнергию (как результат обеспечения экономичности и высокого коэффициента полезного действия и др.).
- 4) Иногда увеличение объемов выпуска продукции за счет улучшения технических и иных характеристик объекта.
 - 5) Повышение дохода у изготовителя за счет улучшения качества объекта и соответственно его цены.

В общем случае оценка экономической эффективности ФСА осуществляется по типовым методикам оценки экономической эффективности инвестиций.

В практике экономической оценки инвестиционных проектов наибольшее распространение получили динамические методы (методы дисконтирования):

- метод чистой текущей стоимости;
- метод рентабельности и др.

Общая черта этих методов – все они строятся на основе дисконтирования потока доходов и расходов.

Наиболее существенными расходами при оценке экономической эффективности ФСА являются инвестиционные расходы, идущие на проведение ФСА, в том числе:

- на получение и систематизацию исходных данных на информационном этапе ФСА;
- на оплату труда участников рабочей группы ФСА;
- на оплату труда экспертов, выполняющих отдельные процедуры ФСА;
- на аренду помещений и создание благоприятных условий при реализации различных форм коллективного творческого труда и др.

Вместе с тем, при рассмотрении вопроса об эффективности ФСА получили распространение и более простые методы оценки эффективности, такие как *метод целевых издержек* основанный на сопоставлении предварительно намеченных (целевых) издержек с фактическими издержками. Разница между целевыми и фактическими издержками характеризует эффективность ФСА.

21.2. Управление затратами

Основой управления затратами является калькулирование.

📖 *Калькулирование* - система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции (работ, услуг), методы которых могут быть различны. Калькулирование – это способ учета затрат.

Полная себестоимость единицы продукции

Полная себестоимость единицы продукции – это ее прямая себестоимость плюс перераспределенные на нее косвенные затраты (см. рис. 22.2.1.).



Рис. 22.2.1. Структура полной себестоимости

А. производственная себестоимость:

- а) используется для оценки производства и покупки запасов;
- б) включает в себя -
- с) прямые материальные затраты -
 - стоимость сырья,
 - материалов,
 - полуфабрикатов -
 - закупаемых экономическим объектом у внешних производителей.

Это стоимость будущего продукта, созданная компаниями-поставщиками;

d) добавленные затраты -

- заработная плата сотрудников экономического объекта,
- затраты на электроэнергию,
- амортизация оборудования и т.д.

Это стоимость, созданная самим экономическим объектом.

В. Сумма косвенных затрат экономического объекта должна быть корректно отнесена в виде:

- a) общепроизводственных затрат;
- b) косвенных коммерческих затрат;
- c) административных затрат

на каждый конкретный выпускаемый продукт.

Для этого применяют следующие методы.

1) *Учет накладных расходов «котловым» методом*

Все накладные расходы экономического объекта распределяются на произведенный продукт (подразделение, клиента) в соответствии с единой базой распределения -

- a) все накладные затраты суммируются и
- b) делятся на количество единиц, соответствующих отчетному периоду, выбранной базы распределения.
- c) в качестве базы распределения можно выбрать -
 - стоимость прямых материалов,
 - фонд оплаты труда основных производственных рабочих (прямая заработная плата),
 - общую величину прямой себестоимости,
 - время работы основных производственных рабочих или время работы станков (машино-часы),
 - выручку от реализации по группам товаров и т.д.

2) *Учет накладных расходов традиционным методом*

Функция распределения накладных расходов разработана в блоках управленческого учета и контроллинга ERP-систем.

Например, процедура исчисления ставок распределения накладных расходов для отдельных центров затрат:

- распределить все общезаводские накладные расходы по центрам затрат производства и обслуживания;

- перераспределить накладные расходы центров затрат обслуживания на центры затрат производства;
- рассчитать соответствующие ставки распределения накладных расходов для каждого центра;
- отнести накладные расходы центров затрат на продукты.

3) *Учет взаимных услуг обслуживающих подразделений*

Обслуживающие подразделения помимо услуг производственным подразделениям оказывают услуги и друг другу. Это усложняет процесс отнесения затрат.

Применяются два основных метода распределения расходов обслуживающих подразделений:

- метод повторного распределения и
- метод системы уравнений.

4) *Учет затрат по функциям (по видам деятельности)*

Основан на стратегическом анализе издержек и построении цепочки ценностей. Стратегический анализ издержек включает сравнение издержек экономического объекта с его основными конкурентами по всему бизнес-процессу от покупки сырья до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющих деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги.

При этом к **основной деятельности** относят следующие ее виды.

1) *Материально-техническое обеспечение:*

издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и отсортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально - техническими запасами.

2) *Изготовление:*

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

3) *Доставка товара до потребителя:*

издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).

4) *Продажа и маркетинг:*

издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению

товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.

5) *Обслуживание (сервис):*

издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность включает:

1) *Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем:*

издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие матобеспечения, системы телекоммуникаций.

2) *Управление людскими ресурсами:*

издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).

3) *Общее управление:*

издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридическим вопросам, безопасности, информационной системе управления, другие функции высшего руководства.

При учете затрат по функциям или видам деятельности важным является понимание и распределение этих видов деятельности в иерархической последовательности от участия в производстве конкретной единицы продукции, до обеспечения функционирования всей производственной структуры и экономического объекта в целом.

1) *Виды деятельности на уровне единицы продукции:*

- осуществляются каждый раз, когда выпускается единица продукта или услуги (затраты на труд основных работников, основные производственные материалы, энергию и другие расходы, осуществляются пропорционально времени машинной обработки);

- потребляют ресурсы пропорционально числу единиц выпущенной продукции или объему реализации;
 - типичные факторы затрат для этого уровня (час труда производственных работников, час работы оборудования и количество обработанного материала).
- 2) Виды деятельности на уровне партии продукции:
- наладка оборудования или обработка заказа на закупку материалов, осуществляются каждый раз, когда выпускается партия продукции;
 - зависят от числа выпущенных партий, но являются общими (или постоянными) для всех единиц продукции, входящих в партию.
- 3) Виды деятельности на уровне обеспечения выпуска продукта или предоставления услуги/

Затраты осуществляются независимо от числа выпускаемой продукции или числа обрабатываемых партий, но расходы на них, с увеличением числа выпускаемой продукции возрастают.

- 4) Виды деятельности на уровне обеспечения функционирования производственной структуры:
- используются для поддержания базового производственного процесса на предприятии;
 - включают деятельность административного персонала, менеджеров производственного уровня и управление собственностью. Все эти виды осуществляются для поддержки;
 - на затраты оказывает влияние уровень активности (увеличение или снижение объема производства и реализации);
 - затраты не распределяются по выпускаемой продукции;

Они рассматриваются как общие затраты, понесенные в экономическом объекте на выпуск всей продукции, и вычитаются единой составляющей из общей операционной маржи, получаемой от реализации всей этой продукции.

Методы калькулирования

1) Попроектный метод.

Чаще всего применяется в отраслях промышленности, которые характеризуются:

- массовым типом производства;
- непродолжительным производственным циклом;

- ограниченной номенклатурой выпускаемой продукции;
- единой единицей измерения и калькулирования;
- полным отсутствием либо незначительными размерами незавершенного производства.

$$\left(\begin{array}{c} \text{себестоимость} \\ \text{единицы продукции} \end{array} \right) = \frac{З_{\text{пр}}}{Q_{\text{пр}}} + \frac{З_{\text{упр}}}{Q_{\text{упр}}}$$

где:

$З_{\text{пр}}$ – совокупные производственные затраты отчетного периода, руб;

$З_{\text{упр}}$ – управленческие и сбытовые издержки отчетного периода;

$Q_{\text{пр}}$ – количество единиц продукции, произведенной в данном отчетном периоде;

$Q_{\text{упр}}$ – количество единиц продукции, реализованной в отчетном периоде.

2) Попередельное калькулирование.

Используется в отраслях промышленности с серийным и поточным производством, когда одинаковые изделия проходят в определенной последовательности через все этапы, называемые переделами.

Себестоимость единицы продукции определяют делением общей суммы производственных затрат, понесенных определенным подразделением за исследуемый промежуток времени, на количество единиц готовой продукции, произведенных за этот же промежуток времени.

Особенности:

- аккумулярование производственных затрат по подразделениям безотносительно к отдельным заказам;
- списание затрат за календарный период, а не за время, необходимое для выполнения заказа.

3) Позаказный метод калькулирования себестоимости.

Используется при изготовлении уникальной или выполняемой по специальному заказу продукции.

При этом методе -

- затраты на производственные материалы,
- оплату труда производственных рабочих
- и общепроизводственные (косвенные) расходы

относят на каждый индивидуальный заказ или партию продукции.

При определении себестоимости изделия общие производственные затраты на каждый заказ делят на количество единиц продукции, изготовленных по данному заказу.

Особенности метода:

- аккумулярование данных обо всех понесенных затратах и отнесение их на отдельные виды работ или партии готовой продукции;
- аккумулярование затрат по каждой завершенной партии, а не за промежутков времени.

4) *Нормативный метод калькулирования себестоимости.*

Учет фактических бухгалтером не дает возможность:

- оперативного контроля за использованием ресурсов;
- выявления и устранения причин перерасхода и недостатков в организации производства;
- нарушений технологических процессов;
- изыскания и мобилизации внутрхозяйственных ресурсов.

Основные принципы нормативного учета затрат:

- a) предварительное составление нормативной калькуляции себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии норм и смет;
- b) ведение в течение месяца учета изменений действующих норм для корректировки нормативной себестоимости, определения влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий, послуживших причиной изменений норм;
- c) учет фактических затрат в течение месяца с подразделением их на расходы по нормам и отклонения от норм;
- d) установление и анализ причин, а также условий появления отклонений от норм по местам их возникновения;
- e) определение фактической себестоимости выпущенной продукции как суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм и изменений норм.

Прообразом системы нормативного учета является метод *стандарт-кост* :

- *смысл* - в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло;
- *задача* – учет потерь и отклонений в прибыли предприятия;

- *основа* - установление норм затрат материалов, энергии, рабочего времени, труда, зарплаты и других расходов связанных с изготовлением продукции.

Рассчитываются по формулам:

- нормативные затраты -
- прямые материальные затраты -
- нормативы по материалам

$$\left(\begin{array}{c} \text{нормативные} \\ \text{затраты} \\ \text{основных} \\ \text{материалов} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{нормативная} \\ \text{цена основных} \\ \text{материалов} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{нормативное} \\ \text{количество} \\ \text{основных} \\ \text{материалов} \end{array} \right)$$

- прямые затраты труда -
- нормативы прямых затрат труда

$$\left(\begin{array}{c} \text{нормативные} \\ \text{прямые} \\ \text{затраты} \\ \text{труда} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{нормативное} \\ \text{рабочее время} \\ \text{по прямым} \\ \text{трудоzатратам} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{нормативная} \\ \text{ставка прямой} \\ \text{оплаты} \\ \text{труда} \end{array} \right)$$

- общепроизводственные расходы -
- нормативы накладных расходов

$$\left(\begin{array}{c} \text{нормативный} \\ \text{коэффициент} \\ \text{переменных} \\ \text{(ОПР)} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{переменные} \\ \text{ОПР (обще} \\ \text{пр. расходы)} \end{array} \right) : \left(\begin{array}{c} \text{количество} \\ \text{нормо –} \\ \text{часов} \\ \text{трудоzатрат} \end{array} \right)$$

$$\left(\begin{array}{c} \text{нормативный} \\ \text{коэффициент} \\ \text{постоянных} \\ \text{(ОПР)} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{постоянные} \\ \text{ОПР (обще} \\ \text{пр. расходы)} \end{array} \right) : \left(\begin{array}{c} \text{нормальная} \\ \text{мощность в} \\ \text{нормо – часах} \\ \text{трудоzатрат} \end{array} \right)$$

В зависимости от уровня трудности нормативы подразделяются на:

- базовые нормативы затрат;
- идеальные нормативы;
- достижимые в настоящее время нормативы.

Лекция 22. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

22.1. Введение в УЧР

22.2. Стратегическое УЧР

22.3. Интеллектуальный капитал: теория и практика

22.1. Введение в УЧР

 *Управление человеческими ресурсами (УЧР/HRM)* – стратегический и логический последовательный подход к менеджменту с точки зрения работающих там людей, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач экономического объекта.

 *Основная цель УЧР* – обеспечить достижение успеха экономического объекта с помощью людей.

УЧР имеет дело с достижением целей в следующих областях [Армстронг, 2004]:

- 1) подбор ресурсов и их развитие;
- 2) оценка сотрудников;
- 3) взаимоотношения.

УЧР можно рассматривать как философию отношения экономического объекта к своим работникам. Различия между управлением персоналом и УЧР можно рассматривать как вопрос расстановки акцентов и разницы подходов, но не как различия по-существу.

Основные виды деятельности в сфере УЧР [Армстронг, 2004].

- 1) Организация:

планирование организации -

- развитие организации всех видов деятельности,
- группировка их для поддержания интеграции и сотрудничества,
- гибкое реагирование на перемены,
- обеспечение эффективных коммуникаций,
- обеспечение эффективного процесса принятия решений;

планирование рабочих мест и ролей, принятие решений о -

- должностных обязанностях,
- системе подотчетности, ролях,

- чтобы достичь истинной мотивации и удовлетворенности работой;

развитие организации -

- программы стимулирования,
- планирования,
- внедрения, для повышения эффективности работы экономического объекта и его способности адаптироваться к переменам.

2) Трудовые отношения.

Улучшение качества отношений трудовой занятости путем создания климата доверия, разработка позитивного психологического контакта.

3) Управление знаниями -

развитие процессов -

- овладения знаниями,
- распространения знаний -
- для расширения эрудиции экономического объекта,
- улучшения показателей его деятельности.

4) Работа с ресурсами:

планирование трудовых ресурсов -

- оценка потребности в людях -
- количества,
- квалификации и знаний;

отбор кадров и найм на работу -

- количество,
- тип сотрудников.

5) Управление показателями работы:

- получение наилучших результатов работы
- в рамках задач и требований к квалификации;
- оценка и улучшение показателей работы
- выявление и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.

6) Развитие человеческих ресурсов:

- обучение экономического объекта целиком и индивидуальное обучение -
- развитие процессов индивидуального и организационного обучения,

- предоставление сотрудникам возможности обучаться и развивать свои способности,
- реализация потенциала сотрудников,
- улучшение возможности их использования;
- развитие менеджеров всех уровней;
- управление карьерой -
- планирование и развитие карьерного роста сотрудников, обладающих потенциалом.

7) Управление вознаграждениями:

системы оплаты -

- разработка честных, справедливых и прозрачных систем и структуры оплаты;

оплата, зависящая от ситуации -

- соотношение вознаграждения и результатов, квалификации, вклада, навыков и усилий;

нефинансовое вознаграждение -

- признание,
- возрастающие обязанности,
- карьерный рост.

Процессы УЧР в значительной мере определяются факторами окружения внутри и во внешней среде экономического объекта.

Ситуационная теория, применительно к УЧР:

необходимо достигать соответствие между тем, чем экономический объект является сейчас, и чем он хочет быть, его -

- стратегией,
- культурой,
- целями,
- технологиями,
- людьми, которых он нанимает,
- внешним окружением;

и тем, что объект делает -

- какова его структура,
- процессы,
- процедуры, правила и методы, которые он применяет.

Основные факторы, связанные с окружением, оказывающие воздействие на теорию и практику УЧР.

1) *Технология.*

Постоянные совершенствования технологии -

- необходимы различные навыки,
- новые методы работы,
- расширение профессиональной базы сотрудников,
- многофункциональность,
- работа в условиях команды,
- сокращение рабочих мест,
- изменение рабочей среды,
- компьютеризированные офисы,
- интегрированные производственные системы,

требуют изменение методов управления работниками.

2) *Давление конкуренции* -

- технологии легко копируются,
- барьеры международной торговли снижаются,
- возникают новые стандарты,
- экономические объекты ориентируются на заказчиков (непрерывные улучшения, новые технологии, гибкость, снижение затрат),
- давление на экономические объекты (сокращение менеджеров среднего и низшего звена, аутсорсинг),
- виртуальные фирмы (работники работают дома или непосредственно у клиентов),
- изменение проектирования бизнес-процессов (горизонтальное проектирование),
- реорганизация экономического объекта (требуются новые люди, способные работать в командах, новый интегрированный подход к стратегии УЧР, новые процедуры найма на работу),
- требуется больше внимания (человеческим аспектам, управлению переменами, переподготовке штата).

Силы конкуренции влияют на УЧР:

- децентрализация и развитие процесса принятия решения;
- более стройные и ясные структуры экономических объектов;
- развитие систем комплексного управления качеством и обучающихся организаций;
- меньшее количество непосредственно занятых специалистов;

- развитие гибкой рабочей силы;
- больше многофункциональных новшеств и инициатив, ориентированных на проекты;
- структуры с наделением властью скорее, чем просто командные структуры;
- большая доля самоуправления и ответственности;
- открытость, честность и партнерство в трудовых отношениях;
- большая потребность в менеджерах, обладающих межличностным и командным лидерством, мотивационным мастерством при выполнении содействующих и координирующих ролей;
- необходимость большей ориентации на заказчика;
- акцент на непрерывное развитие для достижения конкурентных преимуществ с помощью людей.

С помощью УЧР должны преодолеваются современные вызовы [Ulrich, 1998].

1) Глобализация:

- требует перемещения людей, идей, изделий, информации по всему миру;
- при разработке стратегий должны быть учтены -
- взрывоопасные политический ситуации,
- спорные вопросы международной торговли,
- курсы валют,
- незнакомые культуры;

2) Техника -

- должна быть жизнеспособной, продуктивной частью рабочей среды.

3) Интеллектуальный капитал:

- источник конкурентного преимущества экономических объектов;
- необходимо делать акцент на организационном капитале, знаниях, которыми обладает объект, как эти знания следует применять;

4) Перемены:

- необходимо приспособление экономических объектов к постоянным переменам;

- надо обучаться быстро и непрерывно реагировать на новые задачи.

22.2. Стратегическое УЧР

📖 *Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР)* – интегрированный подход к разработке стратегий УЧР, который дает экономическому объекту возможность достичь своих глобальных целей.

📖 *Стратегическое УЧР* – подход к принятию решений по поводу намерений и планов экономического объекта по:

- a) стратегии;
- b) политике;
- c) практике отношений -
 - трудового найма,
 - поиску и отбору сотрудников,
 - обучения,
 - развития,
 - управления показателями работы,
 - вознаграждения,
 - трудовых отношений.

Определяющая характеристика стратегического УЧР – *комплексность* - стратегии УЧР интегрированы в стратегии бизнеса по вертикали и объединены по горизонтали.

Поскольку интеллектуальный капитал является основным источником конкурентных преимуществ, именно люди реализуют бизнес стратегию, и это должно учитываться при разработке стратегии экономического объекта.

Стратегическое УЧР решает широкий круг организационных вопросов объекта:

- изменения в структуре и культуре;
- эффективность работы объекта и ее показатели;
- соответствие ресурсов будущим потребностям;
- развитие отличительных способностей;
- управление знаниями;
- управление переменами.

Цели стратегического УЧР:

- создание стратегических возможностей за счет обеспечения экономического объекта квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, для достижения долгосрочного конкурентного преимущества;
- удовлетворение деловых потребностей объекта и индивидуальных и коллективных потребностей его работников;
- правильное равновесие между мягкими и жесткими элементами УЧР.

Стратегическое УЧР, *ориентированное на ресурсы* основывается на тезисе [Hamel, Prahalad, 1989] – преимущества в конкуренции добьется экономический объект, получивший и развивший человеческие ресурсы, которые -

- позволяют ему быстрее обучиться,
- и эффективнее применять свои знания, чем конкуренты.

Такие преимущества трудно повторить конкурентам. Капитальные вложения в кадры увеличивают их ценность для экономического объекта, развивают стратегические возможности.

Задача экономического объекта:

- найти;
- приспособить;
- оплатить;
- сохранить;

талантливых людей, что ему нужны.

Кадровые ресурсы – основной источник конкурентного преимущества экономического объекта.

В стратегическом УЧР важно *понятие соответствия* или интеграции:

- стратегии экономического объекта;
- вертикальной и горизонтальной интеграции для обеспечения согласованности стратегий в разных областях.

Существуют три подхода к разработке стратегического УЧР [Richardson and Thompson, 1999]:

- 1) подход *наилучшего практического решения* (гипотеза - существует такой подход, что если его применять, то улучшатся показатели работы экономического объекта);

- 2) подход *наилучшего соответствия* (нет универсальных рецептов, они зависят от ситуации);
- 3) *конфигурационный* подход (поиск отличительной конфигурации, системы встроенных практических решений УЧР, которая в сочетании с конкретными функциями дает наибольшую эффективность).

Идея стратегического УЧР основана на убеждении, что формирование стратегии – это линейный процесс (см. рис.22.2.1.).

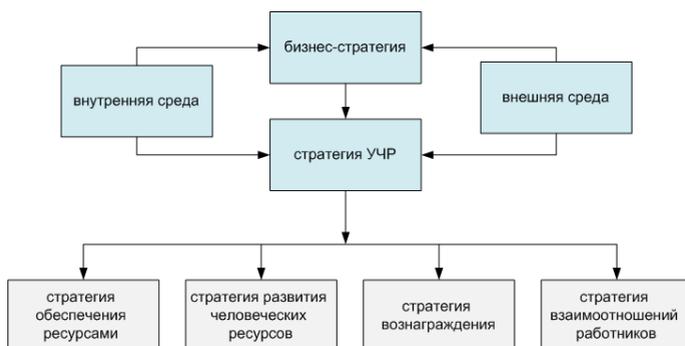


Рис. 22.2.1. Линейная модель стратегического УЧР

В реальности стратегии возникают со временем в ответ на развивающуюся ситуацию, соответственно стратегия УЧР не линейна и расплывчата. Стратегия вообще обладает двумя ключевыми моментами [Richardson and Thompson, 1999]:

- стратегический цели - то, что данная стратегия хочет достичь;
- план действий - средства, с помощью которых эти цели предполагается достичь.

Отсюда цели УЧР надо определять в общих чертах - что надо сделать для удовлетворения потребностей экономического объекта и работников.

На этом фоне можно формулировать более конкретные стратегии УЧР и составлять планы для их реализации.

Стратегическое планирование должно ответить на два вопроса:

- 1) Куда мы идем?
- 2) Что нам нужно для того, чтобы туда прийти?

Из первого вопроса надо определить каковы потребности бизнеса, которые надо удовлетворить, чтобы реализовать эти намерения.

Те пункты плана, которые относятся к человеческим ресурсам можно оценить с точки зрения:

- структуры и развития экономического объекта;
- обеспеченности ресурсами;
- развития человеческих ресурсов;
- управления показателями работы;
- вознаграждения;
- взаимоотношения работников.

Ответы на второй вопрос можно получить в форме SWOT-анализа. На его основе можно:

- выработать конкретные предложения по нововведениям в сфере человеческих ресурсов;
- разработать программы и определить ресурсы для их реализации.

При стратегическом планировании важно держать в голове разные модели стратегического УЧР.

1) Управление, ориентированное на высокие показатели работы - через работников повлиять на такие показатели, как -

- производительность,
- качество,
- уровень обслуживания клиентов,
- рост бизнеса,
- прибыли,
- стоимости экономического объекта.

Практические шаги включают в себя:

- скупуплезные процедуры найма и отбора кадров;
- обширное, соответствующее потребностям обучение;
- деятельность по совершенствованию руководства;
- система материального поощрения;
- процессы управления показателями работы.

2) Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности.

Это форма руководства, направленная на достижение приверженности, при которой поведение регулируется самим работником, а не внешними

санкциями и давлением на человека, а отношения в пределах объекта строятся на высоком уровне доверия.

3) Руководство, ориентированное на высокий уровень участия.

Отношения к работникам как к партнерам, чьи интересы уважают и которые имеют право голоса при решении затрагивающих их вопросов. Связан с информацией и участием.

4) Достижение вертикальной согласованности – интеграция стратегий бизнеса и УЧР -

- стратегии изменений должны быть согласованы с изменениями во внешней и внутренней среде,
- это процесс динамичный, стратегия бизнеса может быть нечетко сформулированной,
- возможно согласование стратегии УЧР с конкурентной стратегией экономического объекта [Porter, 1980].

Поскольку стратегии выражаются в абстрактной форме, их следует преобразовывать в программы с четко сформулированными целями и реалистичными задачами. Но реализация стратегий через конкретные действия – это нелегкий процесс. Препятствия на пути реализации стратегических инициатив связаны с непониманием стратегических потребностей экономического объекта, в результате чего данные инициативы выглядят неуместными и даже вредными. Комплексный подход в преодолении этих препятствий предложен в [Армстронг, 2004].

- 1) Провести скупуплезный первоначальный анализ потребностей объекта, корпоративной культуры и факторов внешней и внутренней среды: SWOT-анализ; PESTLE-анализ.
- 2) Сформулировать стратегию: цели; стоимость; выгоды.
- 3) Получить поддержку: высшее руководство; руководители подразделений; работники в целом; профсоюзы.
- 4) Оценить препятствия: связанные с безразличием; враждебные; нехватка поддерживающих процессов и ресурсов.
- 5) Подготовить поэтапных планы действий.
- 6) Последующие мероприятия и оценка.

Ниже приведены примеры изложения стратегии и планов ее реализации [Армстронг, 2004].

- I. Основа: потребности экономического объекта с точки зрения элементов стратегии бизнеса; факторы окружающей среды и их

- анализ; факторы культуры; возможные помощники или помехи для реализации.
- II. Основное содержание: подробная информация о предлагаемой стратегии УЧР.
 - III. Логическое обоснование: аргументы в поддержку данной стратегии в контексте потребностей бизнеса, факторов окружающей среды, культуры.
 - IV. План внедрения: программа действий; лица ответственные за каждый этап; необходимые ресурсы; предлагаемые мероприятия в сферах коммуникаций, консультаций, участия, обучения, мероприятия по управлению проектом.
 - V. Анализ затрат: оценка необходимых ресурсов (затраты, люди, производственные мощности); оценка выгод (экономического объекта, руководителей подразделений, отдельных работников).

22.3. Интеллектуальный капитал: теория и практика

 Интеллектуальный капитал состоит из *запаса и движения* полезных для экономического объекта знаний.

Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют рыночную или общую стоимость экономического объекта.

Нематериальные активы включают в себя [Edvinson and Malone, 1997]:

- стоимость всех взаимоотношений внутри и вне экономического объекта, включая взаимоотношения с поставщиками и покупателями;
- репутацию;
- имидж;
- торговые марки.

Интеллектуальный капитал имеет три составляющие.

- 1) *Человеческий капитал*: знания; умения; способности работников экономического объекта.
- 2) *Социальный капитал*: запасы и перемещения знаний, возникающих благодаря сети взаимоотношений внутри и вне объекта.

- 3) *Организационный капитал* (структурный капитал) - знания, которыми объект действительно владеет, хранятся в базах данных, инструкциях и т.п.

Хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (см. выше 1)), эти знания расширяются путем взаимодействия между людьми (см. 2)), в результате чего создается институционализованное знание, которым владеет экономический объект (см. 3)).

Человеческий капитал

В центре теории человеческого капитала находится добавленная стоимость, которую работники могут создавать для экономического объекта. Теория рассматривает работников как активы и подчеркивает, что вложение в них средств будет приносить экономическому объекту достойный доход.

Однако квалифицированные работники сами выбирают, как распоряжаться своими способностями, временем и силами. Поэтому инвестиции работодателей в обучение и развитие работников являются средством привлечения и удержания человеческого капитала, а не только способом получить больший доход от инвестиций.

Особый интерес вызывают методы определения стоимости человеческого капитала. Причины этого следующие:

- a) человеческий капитал является ключевым элементом рыночной стоимости экономического объекта, следовательно -
 - его цена должна быть включена в расчет цены объекта для инвесторов, при рассмотрении вопросов слияния или приобретения объекта в т.ч. его нематериальных активов;
- b) определение критериев оценки, сбор и анализ информации -
 - привлечет внимание менеджмента к тому, что необходимо сделать, чтобы сохранить, развить и наилучшим образом использовать имеющийся человеческий капитал.
- c) Измерение стоимости дает основание -
 - для ресурсно-ориентированных стратегий УЧР, связанных с развитием ключевых для объекта знаний и навыков.
- d) Измерения можно использовать:
 - для контроля продвижения к стратегическим целям УЧР,
 - оценивать эффективность использования УЧР в целом.

Просто определять цену человеческого капитала неэтично и неправильно. Экономические объекты не владеют людьми. Но люди создают

добавленную стоимость, размеры которой можно определять и предоставлять основание для планирования УЧР и контроля за эффективностью теории и практики УЧР.

Надо сосредоточить внимание на информации, которую легко представить в числовом виде:

- добавленная стоимость на одного работника;
- добавленная стоимость на единицу продукции;
- на поведении работников поддающихся измерениям -
- статистика увольнений,
- невыходов на работу,
- частота несчастных случаев,
- экономия расходов благодаря предложенным программам.

Социальный капитал

Это знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается благодаря обмену знаниями, а это требует общей организационной среды, в которой мог осуществляться такой обмен [Bontis, 1996].

Организационный капитал

Составляет знания, которыми владеет экономический объект, а не его отдельные работники. Его можно описать как внедренные знания или институционализированные знания, которые можно хранить с помощью информационных технологий:

- в доступных и легко расширяемых базах данных;
- в инструкциях;
- в стандартах по выполнению процедур;
- неписанные знания, которыми можно овладеть, обменяться, или кодифицировать их.

Организационный капитал принадлежит экономическому объекту и его можно развивать с помощью управления знаниями.

Деятельность УЧР:

- не напрямую влияет на формирование стоимости экономического объекта;
- скорее она помогает развивать у работников знания, навыки и способности -
- человеческий капитал;

- облегчить взаимодействия в рабочих группах, обмен знаниями - социальный капитал;
- и сохранить знания в организационных системах, режимах и культурах - организационный капитал;
- а все это, в свою очередь, формирует стоимость [Youndt, 2000].

Практическое значение теории интеллектуального капитала рассматривается в трех разделах.

I. Человеческий капитал – вопросы:

привлечения, удержания, развития, вознаграждения людей, для – создания и сохранения квалифицированной, преданной, высоко мотивированной, рабочей силы.

II. Социальный капитал – вопросы:

построение и развитие экономических объектов, которые усиливают процессы развития, овладения, и распространения знаний.

III. Организационный капитал – вопросы:
управления знаниями.

Теория человеческого капитала особо рассматривает:

- обеспечение ресурсами;
 - развитие человеческих ресурсов;
- теорию и практику вознаграждений.

Стратегии обеспечения ресурсами

Эти стратегии вносят вклад в разработку бизнес стратегии, определяя будущие потребности в человеческом капитале и возможности его наилучшего использования. Они также указывают на недопустимые ограничения из-за бездействия:

- недостаточная квалификация;
- проблемы с набором и удержанием людей;
- низкая производительность;
- большое количество невыходов на работу;
- недостаточная гибкость;
- социальный климат, препятствующий совместной работе и формированию приверженности.

Основаны на планировании. Принимаются также решения *сделать или купить* ресурс.

Стратегия развития человеческих ресурсов

Планы по человеческим ресурсам определяют потребности в профессиональных знаниях, умениях и навыках.

Цель стратегии - привлечь, удержать человеческий капитал и развивать его.

Это согласуется с тем, что работники являются инвесторами в человеческий капитал. Они инвестируют туда, где смогут получить наивысший доход – повысить:

- квалификацию;
- потенциал;
- профессиональную востребованность.

Стратегии вознаграждения

Инвестиции в людей повышают их ценность для экономического объекта. Люди ожидают доходов от своих собственных инвестиций, и экономические объекты должны понимать, что следует вознаграждать работника, если его ценность увеличилась.

Можно использовать понятие *рыночная цена работника*.

Работники на рынке имеют собственную цену, которую они приобретают и могут повысить посредством:

- профессионального обучения;
- повышения квалификации;
- повышение трудового стажа;
- сами и их работодатели вкладывают средства в приобретение специальных знаний и навыков.

Цена специалиста на рынке может быть больше, чем средняя ставка за его работу. Он может продать свои способности в другом месте.

Но не следует забывать:

- о нематериальном вознаграждении;
- возможности профессионального роста;
- признание ценности работника со стороны работодателя.

Практическое значение теории социального капитала.

- а) Между социальным капиталом и формированием стоимости существует неразрывная связь [Youndt, 2000]. Эту взаимосвязь можно укрепить, создавая горизонтальные связи, внедряя целевые группы, командную работу.
- б) В организационном плане в экономических объектах господствуют горизонтальные процессы, разрушающие функциональные границы в плоских структурах. Такие объекты следует рассматривать как *портфель динамических процессов*:

- развитие социальных контактов;
 - междисциплинарных проектных команд -
 - как средства развития, обобществления и распространения знаний.
- Необходимо решать вопросы, связанные с организационным поведением, а не только вопросы структуры. Введение программ организационного развития, которые связаны с процессом, а не структурой и системами. Это позволит решить и структурные проблемы.

Главное в экономическом развитии – знания [Cannon, 2000].

- a) Теория организационного капитала лежит в основе практики управления знаниями
- b) Организационный капитал создается людьми (человеческим капиталом) -
 - но он также является результатом взаимодействий, связанных с социальным капиталом,
 - он принадлежит экономическому объекту и может развиваться в процессе управления знаниями -
 - цель которого – приобрести и зафиксировать как эксплицитованные, так и неписанные знания.

Лекция 23. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

23.1. Организационное поведение

23.2. Работа

23.1. Организационное поведение

Менеджеры и специалисты по УЧР воздействуют на поведение работников так, чтобы оно удовлетворяло потребности экономического объекта.

📖 *Изучение организационного поведения* – это изучение того как люди действуют внутри экономического объекта, по отдельности или в группах, как функционируют структуры и процессы экономического объекта.

Важно понимать процессы, происходящие в экономическом объекте, и обладать навыками анализа и оценки моделей организационного поведения.

Особенности людей

Для того чтобы эффективно управлять людьми, необходимо понимать, какие движущие силы влияют на то, как люди ведут себя на работе. Для этого нужно учитывать фундаментальные особенности людей, а именно:

- индивидуальные различия (способности людей, интеллект, личные качества, образование и культура, пол, раса);
- установки (причины, проявления);
- воздействие на поведение (личности, установки);
- теория атрибуции (как мы составляем мнение о людях);
- роли (те роли, которые люди играют, выполняя свои должностные обязанности).

Факторы, влияющие на поведение на работе:

- a) поведение на работе зависит от личных качеств индивидуума (характер и установки);
- b) теория взаимодействия утверждает, что все факторы взаимодействуют и зависят от ситуации (слишком большое количество переменных);
- c) между установкой и поведением нет прямой связи;
- d) поведение людей обусловлено тем, как индивидуум воспринимает ситуацию, в которой находится. Параметры окружения:
 - ролевые характеристики (ролевая неопределенность, ролевой конфликт);
 - характеристики работы (независимость, трудные задачи);
 - поведение руководителя (его основные цели, помощь в работе);
 - характеристики рабочей группы (сотрудничество, дружелюбность);
 - политика экономического объекта (система вознаграждений) и др.
- e) индивидуальные различия -
 - что подойдет для одного человека, может не подойти для другого;
- f) характеры людей -

- не следует судить упрощенно,
- люди сложны и они меняются,
- излишнее давление экономического объекта на личность может привести к стрессам и снизить показатели работы;
- g) суждения о людях (теория атрибуции) -
- не составлять упрощенных мнений о причинах чужих поступков, особенно при оценке работы;
- h) теория ориентации -
- важность влияния факторов окружения на мотивацию в работе;
- i) ролевая теория -
- помогает понять что людям необходимо пояснять, какого поведения от них ожидают, предугадывать потенциальные ролевые конфликты.

Мотивация

Необходимо уделять внимание тому, как можно мотивировать индивидуума при помощи:

- стимулов;
- вознаграждений;
- руководства;
- той работы, которую он выполняет;
- той организационной среды, в которой он это делает.

Теория мотивации рассматривает мотивационный процесс:

- почему люди на работе, делая усилия и выбирая направления для их приложения, ведут себя определенным образом;
- как экономический объект может воодушевить людей и добиться того, чтобы способности и усилия людей содействовали достижению целей экономического объекта, удовлетворяли их собственные потребности.

Что такое мотивация?

 *Мотив* – это причина для того, чтобы что-то сделать.

Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом.

Элементы мотивации [Arnold et al, 1991]:

направление -

- что человек старается сделать;

усилие -

— насколько усердно человек старается;
настойчивость -

— насколько долго человек старается это сделать.

Мотивировать других людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата.

Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение. Человек мотивирован, когда считает, что какая-то программа действий приведет к достижению некоторой цели, удовлетворяющей его потребности.

Экономический объект как организация, способен обеспечить среду, в которой можно достичь высокого уровня мотивации, предоставляя стимулы и вознаграждения, работу, приносящую удовлетворение и благоприятные возможности для обучения и роста.

Модель процесса мотивации, связанная с потребностями, показана на рис. 23.1.1.

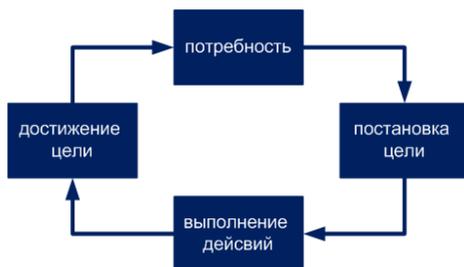


Рис. 23.1.1. Процесс мотивации

Виды мотивации [Herzberg et al, 1957]:

а) внутренняя мотивация -

- самостоятельно создаваемые факторы,
- ответственность,
- независимость,
- возможность использовать и развивать навыки и способности,
- хорошая работа,
- возможности для продвижения;

б) внешняя мотивация -

- вознаграждения,
- повышенная оплата,

- похвала,
- продвижение,
- наказание,
- критика.

Методы мотивации опираются на теории мотивации.

I. Инструментальная теория [*Taylor, 1911*]:

- инструментальность – если мы сделаем одно, то это приведет к следующему (закон следствия);
- люди работают только ради денег;
- человек будет мотивирован трудиться, если награды и наказания напрямую связаны с показателями его работы;
- основана на внешнем контроле;
- не признает ряд других человеческих потребностей;
- не учитывает влияние неформальных отношений.

II. Теория содержания (потребностей):

- неудовлетворенная потребность создает напряжение и неравновесное состояние;
- для восстановления равновесия ставится цель, которая удовлетворяет данную потребность, и выбирается линия поведения, которая приведет к достижению этой цели;
- отсюда – всякое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью;
- не существует прямой связи между потребностью и целями -
- потребность может быть удовлетворена посредством разных целей,
- цель может удовлетворить несколько потребностей (покупка авто).

III. Иерархия потребностей [*Maslow, 1954*]:

- 1) физиологические (в кислороде, еде, воде, сексе);
- 2) безопасность (в защите от опасности, от утраты физиологических потребностей);
- 3) социальные (в любви, привязанности, принадлежности к группе);
- 4) уважение (в стабильной высокой самооценке, уважении других (престиж));

- 5) самореализация (в развитии потенциала и навыков, чтобы стать тем, чем способен стать).

Эти потребности имеют приоритет, но нельзя упрощать.

IV. Теория процессов [Guest, 1992] -

- объясняет, как люди ощущают свою рабочую среду, как они истолковывают и понимают ее -
- процессы – это ожидание, достижение цели, ощущение справедливости.

V. Теория ожидания [Vroom, 1964].

Первоначально теория -

валентности - инструментальности – ожидания.

Аналогично –

ценность – следствие – вероятность результата.

Существуют два фактора, от которых зависит, какие усилия люди вкладывают в свою деятельность [Porter and Lawler, 1968].

1) Ценность наград для конкретных индивидуумов -

- насколько они удовлетворяют их потребности в безопасности, общественном уважении, независимости, самореализации,
- вероятность следования награды за усилием - ожидания индивида о связи между усилием и наградой.

2) Для того, чтобы получить желаемый результат усилие должно быть эффективным

- нужна способность, интеллект, навыки работы, ноу-хау,
- осознание роли - понимание что надо сделать, должно совпадать с целью организации.

VI. Теория цели [Latham and Locke, 1979]:

- мотивация и показатели в работе будут выше, если люди ставят перед собой конкретные цели;
- эти цели трудны, но приемлемы;
- существует обратная связь по результатам работы;
- важно участие людей в постановке и согласовании сложных целей.

VII. Теория справедливости -

- как люди воспринимают отношение к себе, по сравнению с другими людьми.

Существуют две формы справедливости [Adams, 1965]:

- распределительная - вознаграждения;
- процедурная - аттестация работы, продвижение, дисциплина.

VIII. Двухфакторная модель Герцберга [*Herzberg et al, 1957*].

1) *Хорошие* периоды в работе связаны с содержанием работы:

- достижением;
- признанием;
- прогрессом;
- ответственностью;
- самой работой.

2) *Плохие* периоды в работе относятся к рабочей среде:

- политика экономического объекта;
- руководство;
- условия работы;
- оплата труда.

Первая группа – факторы мотивации, вторая группа факторы неудовлетворенности, которые надо предотвратить.

Основные требования для получения удовлетворения от работы:

- сравнительно высокая оплата;
- справедливая система оплаты;
- реальные возможности карьерного роста;
- тактичное и коллегиальное руководство;
- разумная степень социальных взаимодействий на работе;
- интересные и разнообразные задачи;
- высокая степень независимости;
- регулирование темпа и методов работы.

Однако степень удовлетворения, получаемого конкретным индивидуумом, зависит от его собственных потребностей, так и от рабочей среды. Исследования не показали связи между удовлетворенностью работой и показателями труда.

Мотивация и деньги

Деньги, в качестве зарплаты или иного вознаграждения, являются наиболее очевидным внешним поощрением. Однако деньги не служат в равной степени средством мотивации для всех работников [*Herzberg et al, 1957*]. Наивно полагать, что введение системы оплаты труда, зависящей от результатов работы, превратит всех в сильно мотивированных работников с высокими показателями труда.

Однако деньги – это мощная сила, потому, что деньги прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей.

Приверженность

Приверженность связана с преданностью и лояльностью.

Приверженность состоит из трех компонентов [Mowdray et al, 1982]:

- отождествления себя с целями и ценностями экономического объекта;
- желаяния быть частью экономического объекта;
- желаяния проявлять усилия от лица объекта.

Повышенные показатели труда объект получит в результате отказа от традиционного, ориентированного на контроль подхода к управлению работниками, чем когда на них возлагается более широкий круг обязанностей, поощряющих к сотрудничеству и способствующих получению удовлетворенности от работы.

Понятие приверженность связано с рядом проблемных областей:

- 1) единичная система отношений -
 - допускает, что экономический объект состоит из работников с общими целями,
 - цели экономического объекта (инновации) могут быть против интересов работников (сокращение);
- 2) приверженность как подавление гибкости -
 - если от работников ожидают жесткой приверженности к единственному набору целей и ценностей и поощряют ее, то работники не могут справиться с неясностью и неопределенностью в период изменений,
 - надо расширить ценности до таких процессов как гибкость, инновации, податливость изменениям;
- 3) приводит ли приверженность к повышению эффективности объекта?
 - доказано, что ведет,
 - приверженность более широкое понятие, чем мотивация,
 - стабильна во времени, меньше влияет на изменяющиеся аспекты работы.

Приверженность тесно связана с понятием взаимной зависимости.

Взаимозависимость существует в экономическом объекте тогда, когда интересы руководства и работников совпадают. Обе стороны получают от этого выгоду.

Взаимной приверженностью управляют следующие принципы [Kochan and Dyer, 1993].

- 1) Стратегический уровень:
 - поддерживающие организационные стратегии;
 - ценность приверженности для высшего руководства;
 - эффективное участие УЧР в создании стратегии и менеджменте.
- 2) Функциональный уровень (стратегия УЧР):
 - набор персонала, основанный на постоянной занятости;
 - инвестиции в обучение и развитие;
 - дополнительное вознаграждение, которое усиливает сотрудничество, участие и содействие.
- 3) Рабочий уровень:
 - отбор, основанный на высоких стандартах;
 - широкий круг обязанностей и командная работа;
 - вовлеченность работников в решение проблем;
 - атмосфера сотрудничества и доверия.

Разработка стратегии приверженности

- 1) Необходимо признать, что интересы экономического объекта и его членов не обязательно совпадают. При определении ценностей важно не навязывать их работникам. Работники должны участвовать в их разработке и обсуждении, как их поддерживать.
- 2) Не надо считать и объявлять ценным то, что подавляет гибкость, творческий подход и способность адаптироваться к изменениям.
- 3) Не стоит слишком много ждать от борьбы за повышение приверженности. Не доказано, что приверженность повышает эффективность.
- 4) Борьба за приверженность не сразу изменит организационное поведение. Главное обсудить и согласовать эти цели и нормы с работниками.
- 5) Подходы к созданию высокой приверженности [Beer et al, 1984]:
 - объявление высокоценными характеристиками работников всех уровней (планирование карьеры, объявление способности обучаться, наличие приверженности);
 - высокая гибкость в работе - отказ от потенциально жестких должностных инструкций;

- сокращение иерархии (вызванных ею различий в статусе);
 - высокое доверие группам (распространение информации, совещания групп),
 - структурирование работы (работа в группе, решение проблем, кружки качества).
- б) Необходимо также обратить внимание на:
- программы коммуникаций руководства с работниками;
 - образовательные программы;
 - профессиональное обучение, в т.ч. менеджеров;
 - развитие чувства собственности;
 - развитие вовлеченности в работу;
 - управление показателями труда;
 - управление оплатой труда.

Функционирование организации

Функционирование экономического объекта как организационной системы определяется двумя факторами: структурой и процессами, которые протекают внутри них, в соответствии с внутренней и внешней средой. На экономический объект также влияет его культура, то есть ценности и нормы, которые обуславливают поведение сотрудников. Организационная структура не дает никакого представления о функционировании экономического объекта.

Чтобы понять это, надо рассмотреть различные процессы, которые происходят внутри структуры:

- процессы взаимодействия и социальных взаимосвязей;
- передачи информации;
- поведения группы;
- лидерства;
- власти;
- политики;
- конфликтов.

Поведение группы

Экономические объекты состоят из групп людей, работающих вместе. Взаимодействия происходят внутри и между группами, и их формализация различается в зависимости от условий экономического объекта. Чтобы понимать организационное поведение и управлять им, необходимо знать поведение групп. В частности, необходимо рассмотрение:

а) Формальная группа:

- создается экономическим объектом для достижения определенной цели;
- структура, состав и размер группы зависит от характера решаемых задач;
- чем шаблоннее задача, чем четче она определена, тем более структурирована группа;
- в высокоструктурированной группе руководитель играет ведущую роль и может с успехом применять авторитарный стиль руководства;
- чем неопределеннее задача, тем труднее структурировать группу;
- стиль работы будет более демократичным, индивидуальные роли изменчивы и неопределенны.

б) Неформальная группа:

- создается работниками экономического объекта, которые имеют некоторую взаимную симпатию;
- удовлетворяют потребности своих членов;
- цель организационного проектирования, добиться совпадения интересов формальных и неформальных групп.

с) Процессы, происходящие внутри групп:

- на способ функционирования групп влияют задачи и нормы экономического объекта, а также размер группы;
- в больших группах больше способностей, знаний и навыков, но работникам труднее проявить себя;
- оптимальный размер группы 5-7 человек;
- для достижения широты знаний группу расширяют, возникают повышенные требования к руководителю, он должен привлекать людей к участию.

Основные процессы, протекающие в группах:

I. *Взаимодействие.*

Существует три основных канала коммуникации внутри групп [Leavitt, 1951]:

1) группы-колеса (см. рис. 23.1.2.) -

- подходят для решения простых задач,
- работают быстро,

- нуждаются в меньшей информации,
- не меняются при изменении задач;

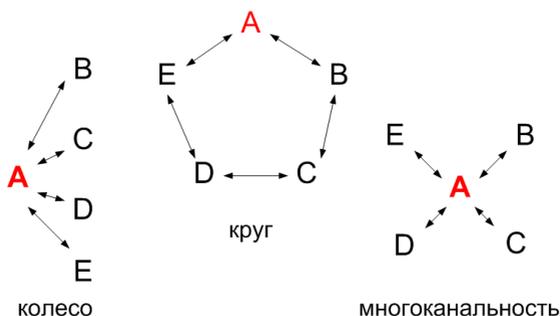


Рис. 23.1.2. Каналы коммуникаций внутри групп

- 2) группы-круги -
 - быстрее, чем колеса,
 - справляются со сложными задачами,
 - 3) многоканальные -
 - самые гибкие и с успехом работают в сложных, меняющихся ситуациях
- II. *Обязательные и вспомогательные функции:*
- a) *обязательные функции -*
 - выдвижение инициатив,
 - поиск информации,
 - диагностика,
 - опрос мнений,
 - оценка,
 - принятие решений;
 - b) *вспомогательные функции -*
 - поддержка,
 - компромисс,
 - сохранение мира,
 - внесение ясности,
 - подведение итогов,
 - установление норм.

III. *Идеология* группы:

- в ходе взаимодействия сотрудников в группе и выполнения функций, группа порождает идеологию;
- она влияет на отношения и действия ее членов и на степень удовлетворенности.

IV. *Сплоченность* группы:

- сплоченность возрастает, если у группы сильная идеология и приверженность;
- тогда развиваются групповые нормы, которые определяют приемлемое поведение;
- сплоченность группы может привести к положительному и отрицательному результату
- однако, работа в команде это хорошо, когда в ней присутствует гибкость и независимость суждений.

V. *Референтная группа* и ее влияние на своих членов:

- состоит из людей, с которыми человек себя идентифицирует;
- это означает, что он принимает групповые нормы;
- при необходимости он ссылается на эти нормы или других членов группы, прежде чем действовать;
- принятие норм происходит в два этапа -
- согласие, чтобы не быть отвергнутым группой,
- усвоение, следование нормам в группе и вне ее.

VI. *Развитие* группы.

Выделяют четыре стадии развития группы [Tuckman, 1965]:

a) формирование -

- имеется тревога,
- зависимость от лидера,
- попытка выяснить характер ситуации, задачи и приемлемость поведения;

b) смятение -

- существует конфликт,
- эмоциональное сопротивление требованиям задачи,
- сопротивление контролю или даже неповиновение лидеру;

c) установление норм -

- растет сплоченность группы,

- идет открытый обмен мнениями повышается взаимная поддержка и кооперация,
- группа приобретает самобытность;
- d) эффективность -
- решаются межличностные проблемы,
- роли становятся гибкими и функциональными,
- предпринимаются конструктивные попытки выполнить задание,
- есть энергия для эффективной работы.

Идентификация

Люди отождествляют себя со своими группами если:

- они похожи на других членов;
- одобряют цели и работу группы;
- хотят быть связанными с положением группы в экономическом объекте;
- идентификация полная, если группа занимает хорошее положение.

Работа в команде

 *Команда* – это небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом.

- a) Характеристики эффективных команд:
- команды являются основными единицами эффективности для большинства экономических объектов;
 - объединяют навыки, опыт и интуицию нескольких человек;
 - команды создаются и действуют ради решения сложных задач;
 - команды превосходят одиночек в решении сложных задач;
 - обладают гибкостью, приспособляемостью;
 - тратят много времени и усилий ради согласования целей – общих и индивидуальных;
 - характеризуются глубоким чувством приверженности своему росту и успеху.
- b) Характеристики неэффективных команд:
- атмосфера может быть напряженной и формальной;
 - члены могут не понимать целей, норм;
 - не слушают друг друга;

- разногласия, часто связаны с личностями;
- в принятии решений участвуют не все члены команды;
- есть основания для личных нападков и личной вражды;
- не чувствуют свободы в выражении своего мнения;
- действуют недостаточно гибко;
- лидер доминирует;
- команда руководствуется своими нормами и стандартами, не совпадающими с организационными.

с) Роли в команде

Типы ролей, которые играют члены команды [Belbin, 1981]:

- *председатель* - руководит деятельностью команды;
- *разработчик* - точно определяет методы работы;
- *организатор* - переводит предложения в практические рабочие процедуры;
- *фабрика идей* - создает идеи и стратегии;
- *исследователь* - исследует доступность внешних ресурсов, идей и разработок;
- *оценщик* - анализирует проблемы и оценивает идеи;
- *исполнитель* - обеспечивает членам команды поддержку, улучшает коммуникации и командный дух;
- *доводящий дело до конца* - сохраняет в команде ощущение сроков.

Лидерство, власть, политика, конфликты

Это основное, что влияет на функционирование экономического объекта как организации.

1) *Лидерство*:

- a) способность добиваться от других того, чтобы они добровольно изменили свое поведение;
- b) функция лидера – с помощью группы выполнить поставленную задачу и сохранить эффективные взаимоотношения;
- c) лидеры должны удовлетворить следующие потребности -
 - потребности задачи - должен гарантировать, что поставленная цель достижима, иначе потеря доверия и даже распад группы,
 - потребности группы в поддержке - поднять и поддерживать командный дух и мораль,

- потребности отдельных людей - понять потребности каждого и привести их в соответствие с потребностями группы;
- d) тип лидерства связан с задачами и людьми, которыми он управляет;
- e) анализ лидерских качеств в терминах интеллект, инициативность, уверенность в себе имеет ограниченную ценность;
- f) нужен вероятностный подход и переменные – задача, группа, положение лидера.

2) *Власть*:

 *Власть* – это способность добиваться того, чтобы поставленные цели и ценности доминировали над другими.

Можно выделить 4 типа власти [*French and Raven, 1959*]:

- a) власть вознаграждать -
 - основана на уверенности людей, что подчинение принесет вознаграждение;
- b) власть принуждать -
 - неподчинение будет наказано;
- c) власть профессионализма -
 - люди, обладающие меньшей властью, могут себя идентифицировать с людьми известными;
- d) законная власть -
 - власть, представленная положением в экономическом объекте, признанным генеральным руководителем.

3) *Политика*.

 *Политика* – процесс влияния отдельных людей или групп на вашу точку зрения, тогда как вы не можете опираться на власть [*Kakabadse, 1983*].

Экономический объект состоит из людей, которые якобы стремятся достичь общей цели:

- a) однако людьми управляют их собственные потребности и желания достичь собственных целей;
 - b) эффективное управление – процесс согласования усилий;
 - c) некоторые политики искренне верят, что использование политических средств выгодно объекту, как и им самим;
 - d) другие находят логическое объяснение такой уверенности;
 - e) третьи бесстыдно преследуют свои цели, а не общее благо.
- 4) *Конфликт*.

Экономические объекты функционируют, благодаря разрешению споров и достижению компромисса между конкурирующими элементами в своей структуре.

Конфликты часто возникают во время изменений, при неудачах.

Конфликты нужно использовать продуктивно:

- конфликт между людьми создает меньше проблем, чем конфликт между группами -
- люди действуют независимо, а члены группы принимают нормы, цели и ценности своей группы, они преданы своей группе.

Взаимодействия между людьми пронизывают экономический объект как организацию вдоль и поперек. Они создают *социальные связи* для осуществления тех вещей и обмена той информацией, которые не обеспечивает формальная структура. Люди могут добиться большего через социальные связи, чем по официальным каналам.

Организационная культура

 *Организационная или корпоративная культура* – модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые возможно не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют.

 *Ценности* – то, что считается важным в поведении людей и организаций.

 *Нормы* – правила поведения.

Области культуры:

- ее трудно определить;
- она многомерна, с многочисленными составляющими на различных уровнях;
- она не динамична и слабо изменчива;
- чтоб создать или изменить ее, требуется время;
- Что из себя представляет оптимальная культура?
- нельзя трактовать культуру как объективное понятие.

 *Организационный климат* – восприятие людьми культуры своего экономического объекта.

Надо делать различия между реальной ситуацией (культурой) и ее восприятием (климатом).

Ценности и нормы, которые являются основой культуры, формируются четырьмя путями:

- 1) культуру формируют лидеры объекта - работники сверяют свои поступки с мнением воображаемых лидеров;
- 2) культура формируется вокруг важных событий, происшествий - из которых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении;
- 3) на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения - это задает ценности и ожидания;
- 4) влияет окружающая среда объекта - но она может не меняться.

Внутри экономического объекта могут существовать различные типы культур (в отделе маркетинга и в цеху).

Организационную культуру можно описать на языке ценностей, норм и артефактов [Армстронг, 2004].

- 1) Чем прочнее *ценности*, тем более сильное влияние они оказывают на поведение:

 ценности могут прямо или косвенно отражаться на сферах -

- показатели работы,
- компетентность,
- конкурентоспособность,
- инновации,
- качество,
- обслуживание заказчика,
- работа в команде,
- забота о людях;

 ценности воплощаются в реальность через нормы и артефакты;

 они могут быть выражены средствами языка (организационный жаргон), в ритуалах, преданиях, мифах.

- 2) *Нормы* предписывают людям, как они должны делать, говорить, поступать, даже какую одежду носить:
 - a) нормы не формулируются письменно (это политика и процедуры);
 - b) они передаются из уст в уста и закрепляются реакцией людей на их нарушение;
 - c) благодаря этим реакциям можно сильно воздействовать на поведение;
 - d) мы управляем другими посредством своих реакций;
 - e) нормы распространяются на аспекты поведения -
 - стиль управления,

- статус,
 - амбиции,
 - власть и т.д.;
-  *Артефакты* – видимые и осязаемые аспекты организационной культуры, люди их видят, слышат и ощущают (рабочая среда, тон, язык общения и т.д.)

Несмотря на то, что невозможно задать идеальную культуру или предписать, как она должна развиваться, можно утверждать, что укоренившиеся культуры существенно влияют на организационное поведение и, следовательно, на показатели работы. Если в экономическом объекте существует эффективная культура, то ее необходимо поддерживать и усиливать.

Если существующая культура не соответствует целям объекта, то надо выявить, что должно быть изменено, и разработать планы этих перемен.

Теоретически программа изменения культуры может состоять из этапов.

- I. Анализ существующей культуры.
- II. Выяснение, какой культуры следует добиться, определение разрыва между культурами, который необходимо заполнить.
- III. Выявить поведенческие ожидания, чтобы использовать процессы развития и вознаграждения для их усиления и закрепления
- IV. Определив, что необходимо сделать, и установив приоритеты, надо рассмотреть рычаги для осуществления перемен и как их можно использовать.

Такими рычагами могут быть следующие программы:

1) *показатели работы* -

- системы оплаты, связанные с показателями работы или с уровнем квалификации,
- процессы управления показателями работы,
- распределение прибыли,
- обучение руководства,
- развитие навыков;

2) *приверженность* -

- программы взаимодействия, участия и вовлеченности,
- создание атмосферы сотрудничества и доверия,
- уточнение психологического климата;

- 3) *качество* -
 - программа совокупного качества;
- 4) *обслуживание клиентов* -
 - программы заботы о клиенте;
- 5) *работа в команде* -
 - построение команд,
 - управление показателями работы команд,
 - вознаграждение команд;
- 6) *организационное обучение* -
 - меры по усилению интеллектуального капитала и возможностей экономического объекта, связанных с его ресурсами,
 - создание обучающегося экономического объекта;
- 7) *ценности* -
 - достижение понимания и принятия организационных ценностей и приверженности, путем привлечения работников к выработке ценностей,
 - процессы управления показателями работы и вмешательства в развитие работников.

Эффективность программ изменения культуры в большой степени зависит от процессов управления изменениями.

23.2. Работа

 *Трудовая деятельность* – это приложение усилий и применение знаний и навыков для достижения некоторой цели:

- заработать деньги;
- создание чего-то стоящего;
- престиж;
- ощущение победы;
- признание;
- возможность применять и развивать свои способности;
- товарищеские отношения;
- поле применения власти.

Сущность труда изменяется по мере того, как меняются экономические объекты в ответ на новые требования и давление окружающей среды:

- разработка процессов коммерческой деятельности;
- сокращение размеров экономического объекта;
- уменьшение количества уровней управления -
- все это влияет на виды выполняемых работ.

Можно выделить три наиболее важных фактора.

- 1) *Обедненный* экономический объект
 - а) производство с минимальными ресурсами (Тойота), выявлено 7 форм потерь, которые необходимо было устранить -
 - перепроизводство,
 - ожидание,
 - транспортировка,
 - излишняя обработка,
 - складские запасы,
 - перемещения,
 - производство бракованных изделий;
 - б) производство направлено на получение добавленной стоимости путем сведения к минимуму потерь -
 - материалов,
 - времени,
 - площадей,
 - человеческих ресурсов;
 - с) такие компании используют -
 - производство точно в срок,
 - управление цепочкой поставок,
 - планирование материальных ресурсов,
 - производство без брака;
 - д) кроме сокращения числа уровней управления и сокращения штатов, применяется -
 - организация командной работы,
 - наделение производственных подразделений полномочиями решения проблем,
 - встроенное, а не инспектируемое качество,
 - партнерские отношения с поставщиками,
 - кросс-функциональный менеджмент и команды развития,
 - чувствительность к требованиям заказчика,
 - политика управления человеческими ресурсами.

2) *Изменение роли производственных рабочих.*

Структуры управления формируются в ответ на технический прогресс и давления конкуренции и преобразуют роль производственного рабочего:

- ручная работа исчезает;
- большая ответственность за выполняемые процессы;
- ожидают большей ориентации на заказчика и задачи бизнеса.

3) *Гибкий экономический объект.*

В экономических объектах существует растущая тенденция к поиску структурной и операционной гибкости:

- a) функциональная гибкость -
 - работников можно быстро перебрасывать с одного вида деятельности на другие,
 - требует многих навыков;
- b) гибкость численности -
 - достигается динамичным изменением численности работников;
- c) финансовая гибкость -
 - для оплаты труда и реакции на спрос и предложение,
 - гибкие системы оплаты, способствующие функциональной и численной гибкости.

📖 *Трудовые отношения* – взаимоотношения между работодателем и работником на рабочем месте.

Трудовые отношения являются основой управления людьми во всех аспектах. На самом базовом уровне они состоят из комбинации убеждений работника и работодателя – чего они ожидают друг от друга – это и есть *психологический контакт*.

📖 *Психологический контакт* – система убеждений, которые могут быть не сформулированы.

Он касается действий, которые по мнению работников, ожидаются от них, и того, каких ответных действий ожидают они от своих работодателей. Психологический контакт порождает установки и эмоции, которые формируют и направляют поведение.

Лекция 24. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- 24.1. Организация, виды работ и роли
- 24.2. Процесс управления человеческими ресурсами
- 24.3. Обеспечение экономического объекта человеческими ресурсами
- 24.4. Управление показателями труда

24.1. Организация, виды работ и роли



Процесс организации – проектирование, развитие, поддержание системы скоординированных действий, при котором отдельные сотрудники и группы людей работают под общим руководством, помогая друг другу и стремясь достичь целей, которые понятны и приняты всеми.

Экономические объекты являются системами, которые в результате воздействий внешней среды, приобретают некоторую структуру, в которую включены как формальные, так и неформальные элементы.

Не существует правил или принципов организации экономических объектов, но есть определенные *ориентиры*, которые стоит иметь в виду, при изучении этого вопроса.

1) *Распределение работ.*

Любая работа должна быть определена и распределена:

- по службам;
- подразделениям;
- отделам;
- рабочим командам;
- проектным группам;
- отдельным работникам.

Родственные виды деятельности следует объединять, но акцент делается на процессе, а не иерархии.

2) *Дифференциация и интеграция* -

- обеспечить интеграцию различных видов деятельности, для достижения общих целей

3) *Работа в командах.*

Должности и обязанности должны быть описаны так, чтобы это облегчало и подчеркивало важность работы в командах:

- a) выделить сферы, в которых необходимо сотрудничество;
- b) где можно, необходимо создавать самоуправляемые команды с самостоятельным

- планированием,
- составлением бюджета,
- контролем качества,
- поощрять сетевую работу.

4) *Гибкость:*

- создавать ключевые группы;
- не полный рабочий день;
- временные работники;
- контрактные отношения.

5) *Уточнение ролей:*

- люди должны представлять свои роли в качестве отдельных работников и в качестве членов команды;
- должностная инструкция должна определять область ключевых результатов, и не ограничивать инициативу.

6) *Децентрализация:*

- полномочия по принятию решений должны быть делегированы ближе к месту выполнения действий;
- центры прибыли, стратегические бизнес единицы и др.

7) *Устранение уровней управления:*

- экономические объекты следует делать более плоскими, устраняя избыточные уровни управления;
- это повышает гибкость и снижает затраты.

Организационное планирование, это процесс преобразования анализа в проект. Оно определяет структуру, отношения, роли, требования к человеческим ресурсам и направления изменений.

Эффективная организация в широком смысле – это экономический объект, который достигает своих целей -

- удовлетворяет желания и потребности заинтересованных лиц,
- согласует свои ресурсы с благоприятными возможностями,
- гибко реагирует на изменения во внешней среде;

- создает культуру, которая поддерживает верность объекту, творческий подход, совместные ценности, и взаимное доверие.

Организационное развитие связано с планированием и внедрением программ, направленных на повышение эффективности функционирования экономического объекта.

Обычно изменения касаются поведения отдельных работников и групп в контексте организации и с учетом того, что должно быть сделано для подъема эффективности. Эти подходы включают:

- организационное развитие;
- управление переменами;
- создание команд;
- изменение или управление культурой;
- управление совокупным качеством;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- управление показателями работы;
- преобразование экономического объекта.

Программа преобразования экономического объекта может включать в себя следующие шаги [Kottler, 1995].

1) Понимание необходимости срочных перемен:

- исследование реальной рыночной и конкурентной среды;
- выявление и обсуждение рисков, потенциальных рисков и благоприятных возможностей.

2) Формирование руководящей группы:

- подбор группы, обладающей достаточной силой для того, чтобы осуществлять реформы;
- воодушевление этой группы для совместной работы в качестве команды.

3) Участники должны хорошо представлять себе, какими должны быть реформы:

- создание идеологии реформ;
- разработка стратегии реализации этой идеологии.

4) Распространение этой идеологии:

- использование всех средств, которыми можно донести до работников новую идеологию и стратегию;
- обучение на примере руководящей группы.

- 5) Наделение других сотрудников полномочиями для разработки новой идеологии:
 - преодоление препятствий, мешающих перестройке;
 - изменение систем или структур, существование которых противоречит новой идеологии;
 - поощрение новаторских идей и предложений.
- 6) Достижение краткосрочных целей:
 - планирование краткосрочных изменений, улучшающих общие показатели;
 - осуществление этих изменений;
 - признание и вознаграждение работников, осуществлявших эти изменения.
- 7) Консолидирование усилий и осуществление глобальных перемен:
 - возросшее доверие следует использовать для изменения систем, структур и политики, которые еще не соответствуют принятой идеологии;
 - найм, продвижение и развитие работников, которые могут внедрить эту идеологию;
 - вливание новых сил в процессы, с помощью новых проектов, тем и агентов перемен.
- 8) Введение новых методов работы в повседневный обиход:
 - связь между новыми методами работы и корпоративным успехом должна четко прослеживаться;
 - разработка средств для обеспечения развития и последовательного руководства.

Проектирование рабочих мест и ролей

 *Должность* (рабочее место) – это набор заданий, которые выполняются каким-либо человеком для достижения некоторой цели.

Это элемент в организационной структуре экономического объекта, который остается неизменным, и не зависит от того, кто ее занимает.

Однако это устаревший подход. Нужна гибкость, развитие навыков, быстрое реагирование, важность работы в командах.

Понятие роли отражает новые реалии лучше, чем понятие должность.

По-существу, люди, выполняя свою работу, играют роли.

 *Роль* – это то, как человек должен вести себя, чтобы реализовать ожидания в форме продукции и результатов и требований к компетентности, исходным навыкам и поведению, необходимым для осуществления этих ожиданий.

Роли больше связаны с людьми, чем с должностями, особенно там, где важны гибкость и развитие.

На содержание работы влияют:

- намерения рассматриваемого экономического объекта или его подразделения;
- конкретные требования, которые предъявляет поставленная цель к исполнителям работы;
- организационная структура объекта;
- процессы;
- виды деятельности, осуществляющиеся в объекте;
- изменения, которые происходят в технике и окружающей среде.

Проектирование рабочего места рассматривают в контексте проектирования экономического объекта как организации, но учитывают следующие факторы:

- a) процесс внутренней мотивации -
 - человек мотивируется, когда ему предоставляется средство для достижения его цели,
 - работа дает деньги;
- b) характеристики структуры задачи - сложность рабочей позиции определяется -
 - количеством заданий,
 - различных навыков,
 - видов квалификации,
 - диапазона и масштаба решений,
 - трудностью предвидения результатов принятого решения;
- c) мотивирующие особенности работы -
 - наделение полномочиями за принятие решений,
 - обеспечение обучения и поддержки;
- d) значение модели особенностей работы -
 - поощрение дается, когда человек знает (знание результатов), что нес ответственность (испытанная ответственность) и дал хорошие показатели для этой задачи (осознанное значение);

- е) обеспечение внутренней мотивации -
- обратная связь - работа над целым изделием, результат можно оценить,
 - применение способностей - тех способностей, которые они в себе ценят,
 - самостоятельный контроль - сами ставят цели и их достигают в рамках решаемых задач.

Общая задача проектирования рабочего места – объединить потребности отдельного работника и экономического объекта.

При проектировании работы имеют первостепенное значение следующие характеристики:

- независимость, полномочия, самоконтроль и ответственность;
- разнообразие;
- применение способностей;
- обратная связь;
- вера в то, что работа важна.

Основные подходы к проектированию работы:

- а) ротация работы -
 - переход работников от одной задачи к другой -
 - уменьшает монотонность,
 - увеличивает разнообразие;
- б) расширение работы -
 - объединение задач в одну работу;
- с) обогащение работы -
 - большая автономность и ответственность;
- д) самоуправляемые команды (автономные рабочие группы);
- е) моделирование проектирования работы с высокими показателями -
 - создание рабочих групп с окружением, требующим высоких показателей.

 *Построение ролей* – это непрерывный процесс, являющийся результатом взаимодействия между менеджерами или руководителями групп и теми, кто им подотчетен.

Это согласование схемы подчиненности, целей и требований к уровню компетентности. Здесь важно понимать взаимные ожидания друг друга.

24.2. Процесс управления человеческими ресурсами

Политика управления человеческими ресурсами

- 📖 *Политика УЧР* – обобщенные принципы подхода к различным аспектам управления занятостью, который применяет экономический объект и следовательно, его работники.
- 📖 *Процедуры УЧР* – описывают те действия, которые следует предпринять в соответствии с политикой.

Политика УЧР выражает как общие, так и частные принципы философии экономического объекта.

- 📖 *Генеральная политика* определяет, как экономический объект исполняет социальные обязательства перед своими работниками и как относится к ним.

Используются понятия:

- равенство, справедливость, беспристрастность;
- уважение, безопасность, самоуважение;
- улучшение условий труда, мотивация, результативность, чувство удовлетворенности, здоровье.

Политика трудовой занятости охватывает следующие сферы:

- планирование человеческих ресурсов;
- квалификация работников;
- продвижение по службе;
- профессиональная востребованность;
- равновесие между работой и личной жизнью;
- равные возможности;
- управление разнообразием;
- этнический контроль;
- возраст и занятость;
- сокращение штатов;
- дисциплина;
- трудовые споры;
- сексуальные преследования;
- жестокое обращение;
- курение;
- вредные привычки;
- интернет (в личных целях).

В УЧР используется понятие *компетентности*, и результаты конкретного анализа применяются, чтобы усовершенствовать процессы отбора и найма, развития работников и вознаграждения. По сути, *это показатель труда*.

Характеристики компетентности в поведении:

- навыки межличностного общения;
- лидерство;
- аналитические способности;
- ориентация на достижения.

 *Компетенция* – способность переносить знания и навыки в новые ситуации в пределах профессиональной сферы.

Охватывает:

- организацию и планирование работ;
- инновации;
- воспроизведение видов работ, которые не являются повседневными;
- качества, которые требуются человеку в работе, чтобы эффективно общаться с сотрудниками, менеджерами и покупателями.

Компетенция:

- может быть рабочей и профессиональной;
- относится к показателям труда которых ожидают на данном рабочем месте;
- и тем стандартам и результатам, которых должен достичь работник выполняя определенные обязанности.

Области компетенции четко определены, т.к. основаны на функциональном анализе работ.

Виды компетентности.

- a) *Универсальная* -
 - можно применить ко всем представителям профессии (инженер-экономист).
- b) *Общая* для экономического объекта.
- c) *Специфичная* -
 - для данных обязанностей.
- d) *Пороговая* -
 - базовая компетентность, необходимая для выполнения работы, без показателей.

е) *Рабочая* -

- необходимая для выполнения работы с определенными показателями

ф) *Дифференцирующая*:

- определяет поведенческие характеристики высокоэффективных работников;
- используются как поведенческая модель при обсуждении показателей труда;
- выводят положительные и отрицательные показатели для каждого фактора компетентности.

Описание факторов компетентности называют структурой компетентности. Пример структуры компетентности:

- ориентация на достижение/результат;
- деловая осведомленность;
- коммуникации;
- концентрация на потребителе;
- развитие других;
- гибкость;
- лидерство;
- планирование;
- решение проблем;
- работа в команде;
- обмен знаниями.

Понятие компетентности лежит в самой основе УЧР – приобретать и развивать высококомпетентных работников, которые легко будут достигать целей и вносить максимальный вклад в достижение целей экономического объекта.

Язык компетентности и существование структуры компетентности может быть основанием для интеграции видов деятельности, связанных с УЧР.

Отбор и найм с позиции компетентности осуществляется по показателям труда, а не содержания работы. Для этого нужны критерии эффективности с точки зрения компетентности для данной работы.

Эксперты оценивают кандидатов по специальным методикам, учитывающим аспекты компетентности, отличающие высокую эффективность. Используют систему подсчета очков по каждому аспекту.

Управление показателями труда – процесс оценки и повышения этих показателей.

Он основан:

- на согласовании целей, требованиях к компетентности и потребностей развития;
- измерении результатов и показателей труда в соответствии с этими потребностями;
- выдвижении новых целей и планов развития на основе этого измерения.

Процесс связан не только с результатами (продукцией), но и с поведением, как выполняются обязанности по их получению. В процессе оценки определяется, что надо изменить в поведении для улучшения показателей труда.

Понимание аспектов компетентности лежит в основе *развития человеческих ресурсов*, необходимых на конкретных должностях:

- самоуправляемого обучения;
- наставничества;
- консультаций;
- планов личностного развития;
- программ обучения.

В практике *управления вознаграждением* стали использовать оплату, ориентированную на компетентность. Разряды и суммы заработной платы привязаны к достижению определенного уровня компетентности.

В управлении знаниями нет ничего нового. Еще ремесленники передавали знания от отца к сыну.

Управление знаниями

 *Управление знаниями* – это любой процесс или практика создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, где бы они ни находились, который увеличивает знания и показатели труда в экономических объектах [Scarborough et al, 1999].

Управление знаниями:

- а) сосредоточено на развитии специфичных для объекта знаний и навыков, которые являются результатом организационного обучения;
- б) связано с запасом и движением знаний -

- запас – это специальные знания и знания хранящиеся в компьютерных системах,
- движение представляет собой способы, которыми знания передаются от одних работников к другим и от работников в базы данных;
- с) это процесс систематического и активного управления запасами знаний в организации и их развитие.

Знания многообразны и сложны:

- ситуативные и абстрактные;
- скрытые и явные;
- распространенные и индивидуальные;
- материальные и ментальные;
- развивающиеся и статичные;
- выраженные словами и закодированные [Blackler, 1995].

Блэклер классифицировал формы знаний:

- включенные в технологии - нормы, организационные процедуры;
- включенные в культуру - в качестве общих соглашений, историй, ценностей, убеждений;
- воплощенных в практических, основанных на деятельности компетенциях и навыках - практические знания, ноу-хау;
- понимание и когнитивные навыки ключевых членов организации - понятийные знания, ноу-хау.

Полезно различать:

- а) данные -
 - факты из которых строится информация;
- б) информация -
 - данные, обработанные с точки зрения значимости для работников,
 - данные, наделенные значением и целью [Drucker, 1988];
- с) знания -
 - информация, которая плодотворно используется,
 - представляют собой личный опыт, не имеющий зачастую вещественного отражения,
 - их сложно сохранять, кодировать и распространять.

Знания являются либо:

- а) явными -
 - определенными,
 - записанными,
 - их можно классифицировать,
 - они хранятся в базах данных,
 - доступны в корпоративной сети,
 - портфеле интеллектуальной собственности;
- б) невыраженные словами, неписанные -
 - существуют в головах людей,
 - приобретаются на личном опыте -
 - научный и прикладной опыт,
 - действующие ноу-хау,
 - понимание сути отрасли,
 - коммерческий здравый смысл.

Главный вопрос управления знаниями – каким образом невыраженные словами знания преобразовать в знания явные.

 *Цель управления знаниями* – в овладении коллективным опытом экономического объекта и его распространении с наибольшей отдачей.

Отсюда источник конкурентных преимуществ лежит внутри экономического объекта, а не в том, как он себя позиционирует на рынке. Успешная компания – это компания, создающая знания. Управление знаниями позволяет экономическим объектам овладевать, применять и создавать ценность из творчества и опыта своих работников.

Выделяют два подхода к управлению знаниями [Hansen at al, 1999].

1) Стратегия систематизации:

- знания являются явными и систематизированы с использованием подхода человек-документ;
- знания получают от человека, который их разработал, делают их независимыми от него и повторно используют в различных целях;
- их хранят в корпоративных базах данных.

2) Стратегия персонализации:

- знания привязаны к человеку, который их разработал;
- это подход человек-человек;
- предполагает распространение неписанных знаний;

- обмен знаниями происходит по сети социальных взаимоотношений, консультации, семинары, мозговой штурм, индивидуальные занятия.

Выбор стратегии зависит от культуры организации. Фирма *Ernst & Young* использует систематизированные знания для решения повторяющихся проблем аудита. Фирма *McKinsy* осуществляя стратегическое консультирование, опираются на стратегию персонализации, творчески подходя к проблеме.

Итак, основой конкурентоспособной деятельности экономического объекта является создание знаний – организованный, подвижный социальный процесс, в котором различные знания объединяются для создания новых предсказанных или предсказуемых результатов [Scarborough, 1999].

Основным в создании знаний является -

- a) переход двух типов знаний -
 - неписанных и зафиксированных,
- b) друг в друга посредством процессов -
 - социализации - неписанные в неписанные,
 - экстернализации - неписанные в зафиксированные,
 - интернализации - зафиксированные в неписанные,
 - комбинирования - зафиксированные в зафиксированные.

Управление знаниями связано с попыткой менеджмента активно создавать, передавать и использовать знания в качестве ресурса экономического объекта:

- в техническом отношении -
 - централизация знаний,
 - свободное распространение по экономическому объекту,
 - систематизация неписанных знаний;
- в социально-политическом отношении -
 - коллективизация знаний;
- в экономическом отношении -
 - потребности экономического объекта в повышении интенсивности создания и использования знаний.

Один из главных вопросов управления знаниями – каким образом не отставать от изменений и определять, какими знаниями необходимо овладеть.

Конкурентная стратегия должна реализовывать стратегию управления знаниями. Управление знаниями больше связано с людьми, чем с технологиями. Две трети информации менеджеры получают из личных разговоров или по телефону. Количество неписанных знаний, которые можно систематизировать, ограничено.

Управление знаниями связано с управлением и мотивированием квалифицированных работников, которые создают знания и играют ключевую роль в их распространении.

Ключевыми стимулами для квалифицированных работников являются следующие [Татрое, 1993].

- 1) Личностный рост -
 - возможность полностью реализовать свой потенциал.
- 2) Профессиональная независимость -
 - рабочая среда, в которой можно решать поставленные задачи.
- 3) Решение задач -
 - чувство завершенности работы, важной для экономического объекта и выполненной на высоком уровне.
- 4) Денежное вознаграждение -
 - доход, справедливое вознаграждение за вклад в успех объекта.

Основные направления управления знаниями [Армстронг, 2004]:

- 1) развитие открытой культуры, в которой распространение знаний относится к числу ценностей и норм;
- 2) поддержание атмосферы приверженности и доверия;
- 3) проведение консультаций по построению и развитию экономического объекта, способствующих распространению знаний;
- 4) проведение консультаций по ресурсным стратегиям, гарантирующим, что работники, которые могут вносить вклад в создание и распространение знаний будут привлечены и удержаны;
- 5) проведение консультаций по мотивации работников за распространение знаний;
- 6) развитие процессов управления показателями труда, поощряющих создание и распространение знаний;
- 7) развитие процессов организационного и индивидуального обучения, для создания и распространения знаний;
- 8) организация рабочих групп, совещаний, семинаров, симпозиумов, предоставление возможности распространять знания методом человек-человек;

- 9) применение ИТ, разработка систем овладения, систематизации зафиксированных и неписанных знаний;
- 10) популяризация идей управления знаниями среди высшего руководства экономического объекта.

Анализ и описание работ и ролей

Анализ работ и ролей (в т.ч. навыков и компетенций) является важным методом УЧР.

Он предоставляет информацию, необходимую для:

- создания должностных инструкций;
- определения ролей;
- определения личных спецификаций;
- определение спецификаций обучения или повышения квалификации;
- построения организации и работ;
- отбора и найма;
- управления показателями труда;
- управления обучением и развитием;
- управления карьерой;
- оценки работ и построения системы оплаты труда.

Все это ключевые процессы УЧР.

 *Анализ работ* – процесс сбора, анализа и подробного изложения информации о содержании работ.

 *Ролевой анализ* – рассматривает роль, которую работник играет, выполняя свою работу, а не задачи, которые он решает. Он связан не с содержанием работы, а с поведением, которого ожидают от исполнителя роли, для достижения цели.

Анализ компетенций – связан:

- с функциональным анализом -
 - определяет рабочую компетентность;
- поведенческим анализом -
 - устанавливает поведенческие аспекты -
 - влияющие на показатели труда.

Рабочая или профессиональная компетентность:

- относится к ожидаемым показателям труда на рабочем месте -
 - что работник должен уметь делать;
- к стандартам и результатам -

- которых он должен добиваться, выполняя обязанности.

Поведенческая или личная компетентность-

- относится к тому, что работник привносит в свою работу -
 - благодаря характерным чертам своей личности.

Должностная инструкция определяет:

- цель работы;
- ее место в организационной структуре экономического объекта;
- условия, в которых работает человек, занимающий данную должность;
- его ответственность;
- или задачи, которые он должен решать.

Ролевой профиль описывает:

- роль, которую играет работник, чтобы выполнить требования, к своей работе;
- ожидания и сферы ключевых результатов или ответственности;
- требования к поведению в форме компетенций.

Личная спецификация (спецификация персонала) излагаются требования:

- к образованию;
- квалификации;
- профессиональному обучению;
- опыту работы;
- свойствам личности;
- компетенции работника, занимающего должность,

которым необходимо соответствовать, чтобы удовлетворительно выполнять свою работу.

Спецификации обучения или повышения квалификации:

- знания и навыки, необходимые для достижения приемлемого уровня показателей труда;
- составляется на основе анализа свойств, навыков и компетенций.

Анализ работ дает следующую информацию о работе.

1) *Общая цель:*

- для чего существует должность;
- какой вклад ожидается от работника.

2) *Содержание:*

- характер и сфера работы;

- выполняемые задачи.
- 3) Операции -
 - Обязанности -
 - т.е. процессы преобразования инвестиций (знания, навыки, способности) в продукты (результаты).
- 4) Подотчетность -
 - результаты и продукты -
 - за которые работник на этой должности отвечает.
- 5) Критерии выполнения -
 - критерии, меры или показатели -
 - которые дают возможность оценить выполненную работу.
- 6) Ответственность:
 - относительно масштаба и вложений в работу;
 - объем полномочий при принятии решений;
 - сложность, масштаб, разнообразие и запутанность решаемых проблем;
 - количество и стоимость ресурсов, находящихся под управлением работника;
 - тип и важность межличностных отношений.
- 7) Организационные факторы:
 - кому непосредственно подчинен работник
 - линейно,
 - функционально (например, по финансам);
 - кто прямо или косвенно ему подчиняется;
 - в какой степени он включен в групповую работу.
- 8) Мотивационные факторы -
 - особенности работы -
 - которые могут мотивировать и демотивировать работника.
- 9) Факторы развития:
 - повышение в должности;
 - карьерные перспективы;
 - возможность приобрести -
 - новые навыки,
 - специальные знания.
- 10) Факторы среды:
 - условия труда;

- охрана труда и техника безопасности;
- работа в ночное или вечернее время;
- подвижность и эргономические факторы;
- дизайн оборудования и рабочего места.

В результате анализа работ появляются должностные инструкции, которые позволяют:

- 1) определить место должности в организационной структуре экономического объекта, определить вклад в достижение общих целей;
- 2) предоставить информацию для составления личных спецификаций для проведения найма, и рассказать о должности кандидатам;
- 3) на ее основе составить трудовой договор;
- 4) обеспечить основу для управления показателями труда;
- 5) на ее основе оценивать работу и устанавливать ее класс и разряд.

24.3. Обеспечение экономического объекта человеческими ресурсами

Планирование человеческих ресурсов

 *Планирование человеческих ресурсов* определяет, какие человеческие ресурсы нужны экономическому объекту для достижения его стратегических целей.

Планирование обращается к потребностям как с количественной (сколько людей), так и с качественной (какие люди) точки зрения.

Планирование человеческих ресурсов:

- должно составлять неотъемлемую часть планирования бизнеса;
- должно интерпретировать стратегические бизнес-планы с точки зрения требований к людям;
- может влиять на бизнес стратегию с точки зрения рационального использования ресурсов для обеспечения целей бизнеса.

Считается, что планирование ЧР состоит из трех этапов:

- 1) анализ предстоящих потребностей в людях (прогноз спроса);
- 2) прогноз относительно наличия рабочей силы в будущем (прогноз предложения);
- 3) разработка плана для того, чтобы спрос соответствовал предложению.

Однако такие прогнозы сделать точно, не представляется возможным. Сегодня можно определить, какие навыки будут необходимы в будущем, а не кадровые потребности в цифрах. Часто основываются на сценариях развития, составленных в общих чертах, а не на конкретных прогнозах спроса и предложения.

Для найма необходимых людей используются рынки труда, на которых действует экономический объект:

- а) внутренний рынок труда -
 - резерв и перемещение людей внутри объекта;
- б) внешние рынки труда -
 - внешний местный,
 - региональный,,
 - национальный,
 - интернациональный.

Возникает необходимость решать задачу *сделать или купить*.

Политика сделать предполагает:

- нанимать людей на низкие должности или стажеров;
- подготовка и продвижение для удовлетворения будущих потребностей.

Купить – вливание новой крови. На практике обычно сочетают эти два подхода.

Процесс планирования ЧР не обязательно является однозначным. Он может быть скорее циклическим и начинаться с любой точки цикла.

Подбор и отбор персонала

Конечная цель процесса подбора персонала состоит в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей экономического объекта в человеческих ресурсах.

Процедура подбора персонала включает три стадии.

- 1) Определение требований:
 - подготовка должностных инструкций;
 - перечней требований к кандидатам;
 - принятие решений об условиях занятости.
- 2) Привлечение кандидатов:
 - обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов;

- размещение объявлений о наборе;
 - обращение к агентствам и консультантам.
- 3) Отбор кандидатов:
- анализ анкет;
 - проведение собеседований;
 - тестирование;
 - оценка кандидатов;
 - предложение о найме;
 - получение рекомендаций;
 - подготовка трудового договора.

24.4. Управление показателями труда

Управление показателями труда основано на принципе управления путем соглашений и контрактов, а не путем приказов. Оно делает акцент на развитии и введении программ самоуправяемого обучения, а также на объединении индивидуальных и корпоративных целей.

Основа управления показателями труда

 *Управление показателями труда* УПТ [Армстронг, 2004] – стратегический и интегрирующий подходы к достижению устойчивого успеха экономического объекта, путем повышения показателей труда его сотрудников, развития способностей отдельных работников и групп.

УПТ является стратегическим – сталкивается с широким кругом организационных вопросов.

УПТ является интегрирующим в четырех отношениях.

- 1) Вертикальная интеграция - связывает или выстраивает в одну линию организационные, групповые, индивидуальные цели.
- 2) Функциональная интеграция - связывает стратегии функционирования в различных частях объекта.
- 3) Интеграция человеческих ресурсов - связывает различные аспекты УЧР (организационное развитие, развитие человеческих ресурсов и стратегии оплаты труда).
- 4) Интеграция индивидуальных потребностей с потребностями экономического объекта.

Существуют различные точки зрения на то, что такое показатели труда.

Показатели труда отражают и поведение и результаты:

- поведение работника преобразует показатели труда из абстракции в действие;
- способы поведения также являются результатами сами по себе продуктом умственных или физических усилий прилагаемых к задаче, могут рассматриваться отдельно от результатов труда.

Управляя показателями труда групп и отдельных работников необходимо принимать во внимание: вложение (поведение) и продукты (результаты).

УПТ – постоянный, гибкий процесс, который вовлекает менеджеров и их подчиненных в структуру, дающую возможность для эффективного сотрудничества. Этот процесс сосредоточен на перспективном планировании и повышении показателей труда, а не на аттестации показателей труда, достигнутых в прошлом.

УПТ – процесс оценки результатов: представленные показатели труда сравниваются с ожиданиями поставленными целями; оно сосредоточено на целях, стандартах и мерах или индикаторах выполнения работы; связано с вложениями знаниями, навыками и компетенциями, необходимыми для достижения ожидаемых результатов. Именно отсюда выявляются потребности в развитии.

Процессы управления показателями труда

УПТ может быть описано с помощью циклической модели, как показано на рис. 24.4.1.

Основными *видами деятельности по управлению показателями труда* являются следующие.

- 1) Ролевое определение -
 - согласовываются ключевые цели и требования к компетентности.
- 2) Соглашение о показателях труда (стадия планирования):
 - каким должно быть качество;
 - по каким параметрам оно оценивается;
 - какими навыками должен обладать работник, чтобы соответствовать этим требованиям.

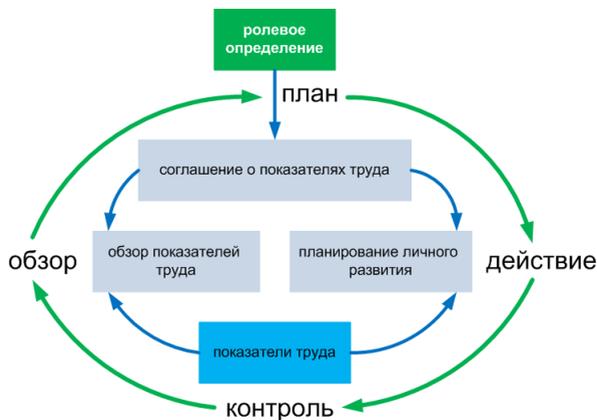


Рис. 24.4.1. Цикл управления показателями труда

- 3) План личного развития (стадия роста показателей труда) -
 - действия, которые работник должен предпринять для своего развития -
 - чтобы расширить свои знания и навыки,
 - повысить уровень своей компетентности,
 - увеличить показатели труда в определенных областях.
- 4) Управление показателями труда в течение года:
 - предпринимаются шаги по реализации соглашения о показателях труда, плана личного развития;
 - подразумевается постоянная обратная связь по показателям труда;
 - проведение неформальных обзоров развития;
 - корректировка целей;
 - проведение консультаций;
 - решение вопросов, связанных с выполнением работы.
- 5) Обзор показателей труда (стадия формальной оценки):
 - проверка показателей труда за некоторый промежуток времени (достижения, развитие, проблемы);
 - вносятся исправления в соглашения о показателях труда, в план личного развития.

Ролевой профиль предоставляет схему для УПТ.

- 1) Определения роли:
 - кратко передает ее суть, то, что работник должен делать;
 - дает основание для соглашения о показателях труда.
- 2) Сферы ключевых результатов -
 - сфера основных продуктов данной роли - цели и стандарты показателей труда.
- 3) Списка ключевых навыков:
 - планы личного развития;
 - оценка вклада работника;
 - составляется профиль компетенций роли;
 - ключевые компетенции для объекта;
 - компетенции для отдельной роли -
 - в т.ч. и специфичные для определенной роли.

Соглашение о показателях труда определяет результаты, которые должны быть достигнуты, и компетенции, необходимые для их достижения. Соглашение регламентирует:

- 1) цели и стандарты выполнения;
- 2) показатели и индикаторы выполнения работы -
 - служат для оценки степени достижения целей и стандартов;
- 3) оценки компетенций -
 - как будет оцениваться уровень компетенций -
 - совещания о перспективах,
 - соглашения о данных для оценки;
- 4) ключевые ценности или рабочие требования экономического объекта в вопросах -
 - качества,
 - обслуживания потребителей,
 - работы в команде,
 - развития работников,
 - охрана труда,
 - техника безопасности,
 - контроль за исполнением сметы затрат,
 - сокращение расходов,
 - безопасность.

Цели или задачи определяют, чего экономический объект, отделы или конкретные работники должны достичь за определенный промежуток времени.

Цели могут быть:

- a) объектами (количественными) -
 - прибыль на используемый капитал,
 - продукция,
 - производительность,
 - продажи,
 - уровень обслуживания,
 - сокращение расходов,
 - сокращение коэффициента брака;
- b) задачами или проектами -
 - должны быть завершены к определенному сроку,
 - с определенными результатами;
- c) личные -
 - цели развития,
 - обучения,
 - специальные действия;
- d) определены в виде стандартов выполнения работы.

Критерии выполнения работы утверждаются при постановке целей, они должны предоставлять доказательства достигнутого результата и показывать степень участия работника.

Принципы определения индивидуальных критериев выполнения работы:

- критерии должны относиться к результатам, а не к усилиям;
- результаты должны находиться под контролем работника;
- критерии должны быть объективными и видимыми;
- данные должны быть доступны для измерения;
- существующие критерии надо адаптировать и использовать, где возможно.

Классификация критериев выполнения работы:

- 1) финансы -
 - доходы,
 - добавленная стоимость,
 - акционерная стоимость,

- процент прибыли,
- затраты;
- 2) результаты -
 - единицы продукции, произведенной или обработанной,
 - производительность,
 - новые возможности;
- 3) последствия -
 - достижение стандарта качества, уровня обслуживания,
 - перемены в поведении внутренних и внешних потребителей,
 - завершение работы или проекта,
 - уровень обслуживания,
 - поддержка инноваций;
- 4) реакция -
 - мнения других работников,
 - мнения внутренних и внешних потребителей;
- 5) время -
 - скорость ответа,
 - время между получением и исполнением работы,
 - выполнение работы в сравнении с графиком,
 - величина отставания,
 - время выхода на рынок,
 - срок доставки.

Система сбалансированных показателей – набор критериев, которые позволяют менеджерам быстро, но всесторонне анализировать ситуацию.

УПТ – неотъемлемая часть непрерывного менеджмента экономического объекта. При этом в течение года решаются вопросы:

- корректировка целей и рабочих планов;
- постоянное обучение;
- разрешение затруднений в выполнении работы (выявить и обсудить проблему, установить причины отставаний, решить и согласовать вопросы о необходимых действиях, предоставить ресурсы),
- контроль и предоставление обратной связи.

Лекция 25. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

25.1. Развитие человеческих ресурсов

25.2. Управление вознаграждением

25.1. Развитие человеческих ресурсов

Стратегическое развитие человеческих ресурсов

Стратегическое развитие человеческих ресурсов РЧР занимается вопросами расширения ресурсных возможностей, в соответствии с убеждением, что человеческие ресурсы являются главным источником конкурентоспособности.

Ключевыми элементами РЧР являются:

- a) научение -
 - изменение поведения - происходящее относительно медленно, возникающее в результате практики или приобретения опыта;
- b) образование -
 - развитие знаний, умения оценивать, понимания, необходимых во всех жизненных аспектах больше, чем знания и умения в конкретных областях деятельности;
- c) развитие -
 - рост, реализация способностей и потенциала личности посредством обучения, получения образования;
- d) обучение -
 - плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ, инструкций, которые дают индивиду возможность достичь необходимого уровня знаний, умений и компетенции, для эффективного исполнения порученной ему работы.

Философия РЧР:

- 1) РЧР вносит основной вклад в успешное достижение организационных целей;
- 2) инвестирование в РЧР выгодно для всех «стейкхолдеров» экономического объекта;

- 3) планы и программы РЧР должны быть интегрированными и содействовать осуществлению стратегий бизнеса и человеческих ресурсов;
- 4) РЧР всегда должно быть связано с показателями работы, нацелено на их улучшение на всех уровнях;
- 5) каждому в экономическом объекте должна быть предоставлена возможность обучаться, развивать свои навыки и знания;
- 6) процесс персонального развития создает структуру индивидуального обучения;
- 7) признавая необходимость инвестиций в обучение и развитие, предоставление возможностей и средств обучения, признается ответственность индивидуума за собственное развитие.

Организационное обучение и обучающийся экономический объект

Теория организационного обучения занимается вопросами, связанными с тем, как происходит обучение в экономическом объекте. Обычно рассматривают коллективное обучение.

Организационное обучение можно характеризовать как трехступенчатый процесс, состоящий из:

- приобретения знания;
- их распространения;
- и совместного использования [Dale, 1994].

Знания могут быть приобретены непосредственно на собственном опыте, или взяты из опыта коллег или из организационной памяти.

- 1) Одноконтурное или адаптивное обучение является последовательным, инкрементальным и сфокусированным на проблемах и возможностях экономического объекта.
- 2) Двухконтурное обучение подходит для сложных, не поддающихся программированию задач. Исследуется, почему возникла проблема, исследуются корни ее возникновения, а не просто поверхностные симптомы, как в одноконтурном обучении.

Наблюдающийся экономический объект:

- имеет навыки в области создания, приобретения, передачи знаний;
- модифицирует свое поведение в соответствии с новыми знаниями и пониманием;
- обеспечивает приобретение знаний из опыта;
- разрабатывает непрерывные программы усовершенствования;

- использует систематизированные методы решения проблем;
- быстро и эффективно распространяет знания в пределах экономического объекта с помощью формальных программ профессионального обучения связанных с реализацией.

Модель обучающегося экономического объекта на основе 6 факторов [Kandola, Fullerton, 1994].

1) Коллективное видение -

- позволяет экономическому объекту идентифицировать будущие возможности, реагировать на них, извлекать из них пользу.

2) Структура:

- обеспечивает возможности для обучения;
- облегчает обучение.

3) Поддерживающая культура -

- поощряет сотрудников подвергать сомнению «статус кво», задавать вопросы по поводу принятых решений, способов осуществления деятельности.

4) Доверяющее руководство -

- менеджеры, которые верят, что передача полномочий по принятию решений и усовершенствование работы в командах, приведет к более высоким результатам работы.

5) Мотивированная рабочая сила -

- которая хочет постоянно приобретать знания.

6) Усиленное обучение -

- процессы и политика - направленные на поощрение обучения среди всех сотрудников.

Как люди обучаются

Обучение имеет ряд особенностей [Honey, 1998].

а) Является сложным и разнообразным, охватывающим все виды категорий, как -

- знания,
- навыки,
- понимание,
- убеждения,
- ценности,
- отношения,
- привычки.

- b) Индивидуально -
 - но может быть коллективно в группах и экономических объектах.
- c) Может быть вызвано любым событием -
 - провалами,
 - успехами,
 - и серединой между ними.
- d) Может быть как процессом, так и результатом.
- e) Приростным или трансформационным.
- f) Сознательным и неосознанным.
- g) Плановым и неплановым.
- h) Результаты обучения могут быть желательными и нежелательными.
- i) Не может быть обучения без изменений.
- j) Обучение может быть как причиной, так и следствием изменений.
- k) Обучение обладает моральным измерением.

Обучение и выбор связывают прошлое и настоящее, создают возможности для перехода от неизвестного к известному. Обучение ради будущего может дать возможность постоянного развития, четкости видения, а также ценностей и поведения, позволяющих достичь цели.

Существуют 3 области обучения:

- 1) знания -
 - что индивидуумам необходимо знать - познавательное обучение;
- 2) навыки -
 - что необходимо уметь делать;
- 3) установки -
 - какие чувства люди испытывают к своей работе.

Ключевые факторы психологии обучения [Relay, 1994]:

- мотивация или ощущение цели;
- уместность с точки зрения личного интереса и выбора;
- обучение практикой;
- возможность делать безнаказанные ошибки;
- обратная связь;
- предоставление возможности ученикам обучаться в удобное для них время в удобном для них темпе.

Обучение будет эффективным, если оно отвечает требованиям:

- 1) обучающийся мотивирован к обучению -
 - самомотивация - результат поощрения и стимулирования со стороны менеджера, наставника, инструктора;
- 2) культура экономического объекта стимулирует и поддерживает обучение -
 - научающийся объект;
- 3) обучающимся принесут пользу: руководство, поощрение, поддержка и обратная связь -
 - будет полезна любая помощь обучающимся;
- 4) ценность обучения будет выше, если применять уроки теории обучения;
- 5) обучение будет наиболее эффективным, если оно удовлетворяет потребностям обучаемого -
 - если позволяет удовлетворить свои потребности в достижениях, росте, признании и профессиональной востребованности.

Профессиональное обучение

 *Профессиональное обучение* – имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения, через формирование новых навыков которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта.

Профессиональное обучение означает инвестирование в работников.

Цели профессионального обучения:

- развить навыки и компетенции работников;
- повысить показатели их труда;
- способствовать росту работников внутри экономического объекта, чтоб в будущем удовлетворять его потребности за счет внутренних человеческих ресурсов;
- ускорить процесс формирования новых навыков у начинающих работников;
- как можно скорее и экономичнее сделать их компетентными.

Подходы к профессиональному обучению.

- a) Философия профессионального обучения -
 - основа для разработки политики профессионального обучения.
- b) Процесс -

- как запланировать, осуществить и оценить критерии профессионального обучения, программы систематического обучения и вмешательства.
- c) Выявление потребностей:
 - какой тип обучения требуется;
 - гарантии, что он соответствует потребностям работника и экономического объекта.
- d) Планирование:
 - решение, как удовлетворить долгосрочные и краткосрочные потребности в обучении;
 - отбор и использование соответствующих методов обучения.
- e) Проведение -
 - реализация программ обучения для различных категорий работников.
- f) Ответственность -
 - определение того, кто планирует и реализует программы обучения.
- g) Оценка -
 - определение того, в какой степени обучение удовлетворяет существующим потребностям.

Условия эффективного профессионального обучения:

- 1) работники должны быть мотивированы обучаться;
- 2) обучающимся следует установить стандарты выполнения работы;
- 3) у обучающихся должно быть руководство;
- 4) обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения;
- 5) обучение – активный, а не пассивный процесс;
- 6) следует применять подходящие методы обучения;
- 7) методы обучения должны быть разнообразными;
- 8) следует уделить время на усвоение новых навыков;
- 9) правильное поведение обучающихся должно подкрепляться;
- 10) необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время -
 - на простейшем уровне - обучение требует непосредственных физических реакций, запоминания и элементарных упражнений,
 - на более высоком уровне - обучение подразумевает адаптацию существующих знаний или навыков к новой задаче или среде,

- на следующем уровне - обучение становится сложным процессом, когда принципы определяются в сфере практики или действий, когда должна быть поставлена серия отдельных заданий, или когда обучение затрагивает навыки межличностного общения,
- самая сложная форма обучения имеет место тогда, когда оно связано с ценностями и установками людей и групп.

Выделяют следующие источники информации, позволяющие определить приоритеты в профессиональном обучении [Walters, 1983]:

- 1) организационные цели и корпоративные планы -
 - указывают направление движения экономического объекта и, следовательно, главные приоритеты обучения;
- 2) планирование человеческих ресурсов и преемственности -
 - дает информацию о будущих требованиях к навыкам руководящего состава;
- 3) кадровая статистика -
 - статистика текучести кадров;
- 4) интервью с увольняющимися сотрудниками -
 - могут указать на недостатки в обучении;
- 5) консультации с менеджерами высшего звена -
 - потребности в обучении;
- 6) данные о производительности, качестве и показателях труда -
 - искать расхождения и негативные тенденции для определения потребности в обучении;
- 7) изменение структуры отделов -
 - перемены и потребности;
- 8) запросы руководства об обучении;
- 9) информация о финансовых планах -
 - сколько денег выделено на обучение,
 - можно ли внедрять новые подходы;
- 10) планы внедрения новых технологий;
- 11) маркетинговые планы.

Перечень требований к обучению является результатом анализа работ. Общие обязанности, содержащиеся в должностной инструкции, разделены в перечне требований к обучению на отдельные задания, которые должны быть выполнены. Затем подробно изложены характеристики

или свойства, которые работник должен иметь для того, чтобы успешно выполнять эти задания.

Таковыми характеристиками являются:

а) знания-

- то, что работнику надо знать (специальные, технические, коммерческие знания),
- это могут быть знания о коммерческой, экономической или рыночной среде,
- как должны работать станки,
- как использовать материалы или оборудование или выполнять процедуры,
- о потребителях, коллегах, подчиненных с которыми работник сталкивается,
- об имеющихся проблемах и тому, как с ними следует справляться;

б) навыки -

- то, что работнику необходимо уметь делать для достижения результатов эффективного использования знаний,
- формируются постепенно в ходе повторения и приобретения опыта (навыки физического труда, умственного труда, восприятия или общения);

с) компетенции -

- поведенческие компетенции для достижения требуемого уровня показателей труда;

д) установки -

- склонность вести себя или выполнять работу таким образом, чтобы это соответствовало требованиям должности;

е) стандарты выполнения работы -

- то, чего способен достичь вполне компетентный сотрудник.

Постановка целей и определение методов измерения результатов являются важной частью этапа планирования любой учебной программы. Оценка является неотъемлемой частью обучения. В своей простейшей форме она представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатами (конечное поведение), чтобы ответить на вопрос, насколько обучение достигло своей цели.

25.2. Управление вознаграждением

Управление вознаграждением необходимо для того, чтобы работники вознаграждались в соответствии с тем, какую ценность они представляют для экономического объекта. Это касается как финансовых, так и нефинансовых вознаграждений.

Существуют: философия; стратегия; политика; планы; процессы, которые экономический объект применяет для того, чтобы разработать и поддерживать систему вознаграждений.

Особенности подхода к управлению вознаграждением:

- a) поддерживает бизнес стратегию;
 - должен быть интегрирован с другими стратегиями УЧР;
 - основан на философии, наборе мнений и предположений которые согласуются с философией УЧР экономического объекта;
- b) признает, что УЧР связано с инвестициями в человеческие ресурсы -
 - следует вознаграждать людей дифференцировано, согласно их вкладу - какую прибыль на инвестированный капитал они создают;
- c) акцентирует развитие навыков и компетенций работников -
 - с целью повышения возможностей экономического объекта, связанных с этим видом ресурсов, оплата компетенций или навыков;
- d) интегрированный процесс сам по себе -
 - который может работать гибко;
- e) поддерживает другие инициативы УЧР -
 - в сфере обеспечения ресурсами,
 - развития и взаимоотношений работников.

Системы управления вознаграждением

 Система вознаграждения работников состоит из политики, процессов, практических мер, структуры и процедур интегрированных в рамках экономического объекта и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью.

Система вознаграждения работает в рамках философии, стратегии, политики экономического объекта в области вознаграждений и включает в себя мероприятия в виде процессов, практических мер, структуры,

процедур, которые обеспечивают и поддерживают соответствующие виды и уровни оплаты, льготы, и другие виды вознаграждений.

Система вознаграждений состоит из:

- a) финансовых вознаграждений -
 - фиксированная,
 - переменная оплата,
 - льготы;
- b) поощрения нефинансового характера -
 - признания,
 - похвалы,
 - достижения,
 - ответственность,
 - личный рост,
- c) процессы управления показателями работы.

Уровень оплаты конкретной работы определяется структурой оплаты в экономическом объекте.

Виды работ могут группироваться по уровням, для каждого из которых составляется диапазон оплаты. Он допускает определенные рамки прогрессивной оплаты, в зависимости от:

- показателей работ;
- навыков;
- компетенций;
- времени выполнения.

Описанные элементы системы вознаграждения и их взаимосвязи приведены на рис. 25.2.1.

Общие факторы, определяющие уровни заработной платы:

- внешняя ценность данной работы;
- внутренняя ценность работы;
- ценность конкретного работника;
- вклад отдельного работника или команды;
- коллективные переговоры.

Экономические факторы и теории, влияющие на уровень оплаты:

- рынки труда (внешние и внутренние);
- спрос и предложение;
- теория экономической эффективности зарплаты (надо платить больше);

- теория человеческого капитала (инвестиции в людей выгодны);
- агентская теория (работодатели - менеджеры).

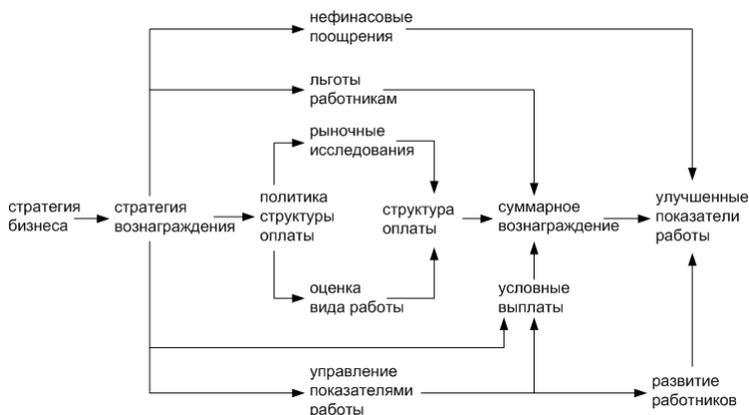


Рис. 25.2.1. Система вознаграждения

Общая цель управления вознаграждением – достижение экономическим объектом стратегических и краткосрочных целей, за счет обеспечения его квалифицированной, компетентной, приверженной и мотивированной рабочей силой.

С точки зрения конкретного экономического объекта, специфическими целями управления вознаграждением являются:

- распространить информацию о ценностях экономического объекта, показателях работы, нормах, ожиданиях;
- поощрять поведение, вносящее вклад в достижение целей экономического объекта;
- поддерживать программы организационных перемен, связанные с культурой, процессами, структурой;
- поддерживать реализацию основных ценностей экономического объекта в сферах - качество, забота о покупателе, работа в команде, инновации, гибкость, скорость реакции;
- обеспечивать стоимость, любое вознаграждение оправдано, если увеличена стоимость.

С точки зрения работника система вознаграждения должна:

- рассматривать его как заинтересованное лицо, имеющее право участвовать в разработке политики вознаграждения, затрагивающей его интересы;
- соответствовать его ожиданиям, что с ним обращаются -
- справедливо,
- беспристрастно,
- последовательно,
- учитывая выполняемую работу и внесенный вклад;
- быть прозрачной -
- все знают, какова политика в экономическом объекте,
- как она влияет на них.

Конкурентоспособная зарплата должна быть привязана к конкурентоспособным показателям работы. Тот факт, что затраты на оплату труда, могут составлять до 70% или более от общей суммы затрат, объясняет необходимость стратегического подхода к вознаграждению.

Содержание стратегии вознаграждения включает:

- конкурентоспособную оплату;
- достижение более справедливой и определенной системы оплаты труда;
- реструктуризацию оплаты для поддержки организационных изменений;
- использование как рычага для улучшения показателей работы и культурных изменений;
- передачу решений об оплате труда линейным менеджерам;
- вовлечение работников в обсуждение оплаты;
- выработку структуры;
- повышение уровня компетентности и расширение базы знаний.

Современные изменения в управлении вознаграждением касаются следующих аспектов [Армстронг, 2004]:

- 1) концепция суммарного вознаграждения делает акцент на взаимном влиянии и взаимосвязи различных форм вознаграждения;
- 2) вознаграждение не изолированная функция, а часть стратегического бизнес-процесса;
- 3) тенденция использования более свободную организационную структуру и процессы вознаграждения;

- 4) многоуровневые иерархические системы уступают место плоским экономическим объектам, где можно осуществлять горизонтальное развитие;
- 5) людей следует вознаграждать как за результаты, так и за вклад (компетентность);
- 6) идет соревнование на рынке труда за получение редких талантов, применяют политику оплаты, направляемую рынком;
- 7) именно люди, а не должности создают добавленную стоимость, отсюда акцент на ролях, которые исполняют люди, а не на решении задач должностной инструкции;
- 8) практика и стратегия оплаты должна соответствовать потребностям экономического объекта и его культуре;
- 9) управление вознаграждениями передают линейным менеджерам, им лучше видней.

Оценка работы

 *Оценка видов работ* – систематический процесс, устанавливающий относительную ценность различных видов работ внутри экономического объекта.

Оценки нужны, чтобы:

- создать основу для проектирования и поддержания справедливой и оправданной структуры зарплаты;
- содействовать управлению различиями между должностями в зарплате;
- принимать решения о сложности работ и ставках зарплат;
- сопоставлять ценность работ, для равной оплаты за равный труд.

Оценку работ можно рассматривать как:

- процесс сопоставления - имеет дело с отношениями, а не абсолютными величинами;
- процесс, основанный на экспертных оценках - нужна интерпретация данных о работах и ролях;
- аналитический процесс - базируется на суждениях, основанных на фактах;
- структурированный процесс - единый процесс для всех экспертов.

При оценке видов работ необходимо:

- 1) определить виды и количество работ, которые будут рассматриваться;

- 2) решить, нужно ли применять одну схему для всех, или отдельные схемы для различных уровней и категорий работников;
- 3) выбрать метод оценки;
- 4) отобрать репрезентативные виды работ, которые будут использоваться как эталон для сравнения;
- 5) решить, какие факторы будут использоваться при оценке отобранных видов работ;
- 6) проанализировать виды работ и роли;
- 7) установить относительную ценность видов работ;
- 8) разработать структуру оплаты - классифицировать виды работ по сложности, определить ставки или диапазон зарплаты в созданной структуре - сопоставляя рыночные и внутренние ставки.

Управление системой оплаты труда

 *Бюджет оплаты труда* – документ о планируемом размещении и использовании человеческих ресурсов, необходимых для достижения целей экономического объекта.

Бюджет основывается на прогнозируемом уровне деятельности, который определяет потребности в человеческих ресурсах.

 *Фонд оплаты труда* на год – произведение количества работников на ставки, по которым им будут платить на протяжении года.

Менеджеры центров затрат составляют свои собственные бюджеты на оплату труда, за которые они несут ответственность. Эти бюджеты включают прогнозы по повышению оплаты, и оценки необходимого количества работников различных категорий.

Контроль над реализацией политики оплаты труда в целом и затрат на зарплату в частности будет легче, если он основывается:

- на четко определенной и понятной структуре оплаты;
- на конкретных установках по пересмотру оплаты и бюджета;
- на определенных процедурах классификации работ и фиксированных ставках оплаты;
- на четких положениях властных полномочий менеджеров на каждом уровне при принятии решений о ставках оплаты и повышениях;
- на отделе человеческих ресурсов, способном наблюдать за внедрением политики оплаты;
- на систематическом процессе мониторинга внедрения политики оплаты и фактических затрат по сравнению с плановыми.

Работники в целом должны понимать:

- 1) политику вознаграждения -
 - по установке уровней оплаты,
 - предоставлению льгот,
 - повышению оплаты;
- 2) структуру оплаты -
 - категории и диапазоны зарплаты,
 - как данная структура функционирует;
- 3) структуру льгот -
 - круг предоставляемых льгот,
 - подробную информацию о льготах;
- 4) методы классификации и изменения должностей -
 - схема оценки видов работ,
 - как она действует;
- 5) повышение оплаты -
 - как растет зарплата в рамках принятой структуры оплаты,
 - как принимаются решения о зарплате;
- 6) схема оплаты по показателям работы -
 - как работает схема по отношению к команде, экономическому объекту, отдельному работнику,
 - какая от них выгода;
- 7) оплата за навыки и компетентность -
 - как работают схемы оплаты,
 - цели этих схем,
 - каковы выгоды работника;
- 8) управление показателями работы -
 - как функционируют процессы,
 - какие роли в них менеджеров и работников;
- 9) развитие и инновации систем выплаты вознаграждений -
 - информация о любых изменениях системы вознаграждений,
 - причины таких изменений,
 - как они повлияли на отдельных работников.

Отдельные работники должны знать и понимать:

- 1) категорию своей работы - как она была определена;
- 2) основание для определения его текущей ставки зарплаты;
- 3) возможности в отношении зарплаты -

- доступные для него границы диапазона повышения для его должности,
- основание, по которому его оплата привязывается к показателям работы, приобретению и использованию навыков и компетенций,
- какие поступки и поведение ожидаются от него по мере профессионального продвижения;
- 4) управление показателями работы -
 - как вознаграждаются показатели работы,
 - какую роль они играют в согласовании задач и планов личного развития,
- 5) объем льгот работникам, которые они получают -
 - схемы выплаты пенсий,
 - оплаты больничных листов;
- 6) апелляции и жалобы -
 - как подать.

Отношения с работниками

Элементами отношений с работниками являются:

- 1) формальная и неформальная политика и практика найма в экономическом объекте;
- 2) разработка, обсуждение и применение формальных систем, правил и процедур коллективных переговоров, разрешения конфликтов и регулирования занятости;
- 3) политика и практика вовлечения работников и коммуникаций;
- 4) формальные и неформальные процессы взаимодействий между менеджерами и работниками;
- 5) философия и политика главных игроков -
 - правительства,
 - руководства экономического объекта,
 - профсоюзов;
- 6) ряд сторон, играющих различные роли -
 - государство,
 - руководство,
 - профсоюзы,
 - отдельные менеджеры,
 - представители работников,

- сами работники;
- 7) правовая основа;
- 8) ряд институтов (суд, арбитраж);
- 9) структура ведения переговоров -
 - признание и процедурные соглашения,
 - практики.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИЧЕСКИЙ

ЧАСТЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1. Предмет менеджмента

Основной вопрос:

1.1. Экономический объект и его свойства

Вопросы для обсуждения:

- 1.1.1. Дайте краткое определение предмета менеджмента.
- 1.1.2. Дайте определение экономического объекта. Приведите примеры экономических объектов.
- 1.1.3. Назовите и характеризуйте *основные системные свойства* экономического объекта на примере приборостроительного предприятия -
 - абстрактность,
 - искусственность,
 - постоянство,
 - динамизм,
 - формальная неопределенность,
 - открытость,
 - активность управляемость,
 - эргатичность,
 - сложность.
- 1.1.4. Назовите и характеризуйте *дополнительные системные свойства* экономического объекта на примере приборостроительного предприятия -
 - возможность декомпозиции,
 - функционирование в условиях неопределенности,
 - целенаправленное поведение,
 - эмерджентность,
 - большие размеры,
 - сложная иерархическая структура,

- циркуляция потоков.
- 1.1.5. Назовите *функциональные особенности* экономического объекта на примере машиностроительного предприятия –
 - единая цель,
 - сложность поведения,
 - устойчивость,
 - надежность,
 - способность к развитию.
- 1.1.6. Назовите *структурные особенности* экономического объекта на примере машиностроительного предприятия –
 - элементы –
 - большое количество,
 - единое целое,
 - группы элементов -
 - назначение,
 - цель,
 - связи элементов –
 - иерархия связей,
 - иерархия критериев качества,
 - состав элементов –
 - неоднородность,
 - территориальная рассредоточенность.
- 1.1.7. Назовите *реализационные особенности* экономического объекта на примере приборостроительного предприятия –
 - значительные затраты,
 - разнообразие реализации,
 - много-научность,
 - отличие реализации от проектных решений,
 - поэтапность внедрения.
- 1.1.8. Назовите *рабочие особенности* экономического объекта на примере приборостроительного предприятия –
 - большой объем информации,
 - прогноз нештатных ситуаций,
 - невозможность долгосрочных прогнозов,
 - необходимость инфраструктуры (в т.ч. ремонт),
 - динамичное изменение структуры.

- 1.1.9. Назовите *эргономические особенности* экономического объекта на примере приборостроительного предприятия –
- человек управляет,
 - человеческий интеллект, творчество,
 - использование различных технологий,
 - непредсказуемость поведения,
 - субъективность,
 - низкая вычислительная мощность человека.
- 1.1.10. Дайте определение экономического объекта с системных позиций.

Основной вопрос:

1.2. Управление экономическим объектом

Вопросы для обсуждения:

- 1.2.1. Каковы отличия функционирования от деятельности?
- 1.2.2. Назовите процессные компоненты деятельности и дайте им характеристику.
- 1.2.3. Дайте определение управления экономическим объектом. Каковы отличия от управления в кибернетике?
- 1.2.4. Охарактеризуйте деятельность менеджеров в многоуровневой системе управления экономическим объектом.

Основной вопрос:

1.3. Менеджмент как наука

Вопросы для обсуждения:

- 1.3.1. Что такое механизм управления экономическим объектом? Какова его цель?
- 1.3.2. В чем состоит *анализ* механизма управления экономическим объектом?
- 1.3.3. В чем состоит *синтез* механизма управления экономическим объектом?
- 1.3.4. Дайте определение менеджмента как науки.

ТЕМА 2. Методологические основы менеджмента

Основной вопрос:

1.4. Научные законы менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.4.1. Что такое научный закон? Что он отражает?

1.4.2. Какие законы применяются в менеджменте?

- всеобщие,
- общие,
- экономические.

1.4.3. Назовите *всеобщие* законы, применяемые в менеджменте и поясните, как они работают.

- закон единства и борьбы противоположностей,
- закон отрицания отрицания,
- закон перехода количественных изменений в качественные,
- закон единства и борьбы противоположностей,
- закон взаимной связи и взаимообусловленности.

1.4.4. Назовите *общие* законы, применяемые в менеджменте и поясните, как они работают.

- законы экономики и управления
 - закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления.
 - закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления.
 - закон единства системы управления.
 - закон соотносительности управляющей и управляемой систем.
 - закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами.
 - закон единства действий законов управления.

1.4.5. Назовите *экономические* законы, применяемые в менеджменте и поясните, как они работают.

- закон спроса и предложения
- закон общего макроэкономического равновесия

- закон частного экономического равновесия
- закон производительной силы труда
- закон конкуренции
- закон стоимости
- законы денежного обращения
- законы экономического роста
- закон возрастающих альтернативных издержек
- закон убывающей отдачи
- закон эффективности производства
- закон пропорциональности
- закон накопления
- закон возвышения экономических потребностей
- закон тенденции падения нормы прибыли
- закон управления конкурентоспособностью
- закон взаимосвязи компетенций с возникновением новых рынков

◆ *Экономический закон (Economic law)* -

объективные, внутренние, существенные, устойчивые, постоянно повторяющиеся причинно-следственные связи в системе производственных отношений.

◆ *Закон Вальраса (Walras law)* -

полная ценность пользующихся спросом товаров (произведение цены на объем спроса) равна общей ценности предлагаемых товаров (произведение цены на объем предложения).

◆ *Закон Оукена (Okun's law)* -

закон наличия обратной зависимости между –

- уровнем безработицы, превышающим естественный и
- величиной валового национального продукта страны.

Каждые 2%, на которые реальный ВВП превышает свой естественный уровень, сокращает уровень безработицы на 1% по сравнению с естественным уровнем безработицы.

Каждые 2% сокращения реального ВВП увеличивают уровень безработицы на 1% по сравнению с естественным уровнем безработицы.

◆ *Закон Парето (Pareto's law)* -

распределение доходов между различными категориями населения имеет сравнительно стабильный характер и не зависит от системы налогообложения. При этом основная часть производства приходится на меньшую часть рабочей силы, а основная часть продаж - на большую часть населения.

◆ *Закон Сэя (Say's Law)* -

избыточное предложение товара или избыточный спрос на деньги имеют тенденцию к саморегулированию.

◆ *Закон Швабе (Schwab's law)* -

зависимость между уровнем доходов семьи и относительными расходами на жилище.

◆ *Закон возрастания предельных издержек (Law of increasing opportunity costs)* -

объективный процесс возрастания предельных издержек производства каждой новой единицы продукта по мере увеличения объема производства.

◆ *Закон возрастающих альтернативных издержек (Law of increasing relative costs)* -

взаимосвязь между возрастанием производства одного продукта за счет сокращения другого в условиях ограниченности ресурсов и сокращающейся доходности.

◆ *Закон замещения (Law of substitution)* -

зависимость между двумя благами, потребление одного из которых сокращается при увеличении потребления другого. При этом предельная норма замещения сокращающегося блага возрастает.

◆ *Закон непреднамеренных последствий (Law of unintended consequences)* -

свойство государственной политики иметь, наряду с ожидаемыми, и непредвиденные последствия: пособия по безработице, могут вызвать рост безработных, довольствующихся этим пособием и т.д.

◆ *Закон предложения (Law of supply)* -

наличие прямой зависимости между ценой и величиной предложения товара или услуги в течение определенного периода.

◆ *Закон редкости (Law of scarcity)* -

в каждый данный момент существует ограниченное количество трудовых и других ресурсов, которые, при имеющемся уровне технологии, могут быть использованы для производства только ограниченного количества благ, а это ставит перед обществом основные экономические проблемы.

◆ *Закон спроса (Law of demand)* -

наличие обратной зависимости между ценой и величиной спроса на товар или услугу в течение определенного периода.

Причина обратной зависимости состоит в том, что по мере потребления каждой последующей дополнительной единицы товара или услуги ее дополнительная полезность для потребителя будет снижаться.

◆ *Закон стоимости (Value law)* -

закон, регулирующий связи между производителями, а также распределение и стимулирование труда в условиях товарного производства.

◆ *Закон тенденции падения нормы прибыли* -

рост производительной силы труда, способствуя повышению органического строения капитала, приводит к падению нормы прибыли (К.Маркс, Капитал, т.3).

◆ *Закон убывающего плодородия почв (Law of diminishing fertility of soil)* -

на определенном этапе добавочные вложения труда и капитала в землю не сопровождаются соответствующим увеличением количества добываемого сельскохозяйственного продукта и всякий дополнительный эффект становится невозможным.

◆ *Закон убывающей отдачи (Law of diminishing returns)* -

взаимосвязь между -

- последовательным приложением равных частей какого-либо ресурса к другому ограниченному ресурсу и
- доходом, получаемым в результате такого их взаимодействия, который будет возрастать с каждым разом во все меньшем раз-
мере.

◆ *Закон убывающей предельной полезности (Law of diminishing marginal utility)* -

взаимосвязь между:

- количеством потребляемого блага и
- степенью удовлетворения от потребления каждой его дополнительной единицы.

По мере того как потребитель увеличивает потребление товара или услуги, предельная полезность каждой дополнительной единицы такого товара или услуги сокращается.

◆ *Закон экономии времени (Economy of time law)* -

всеобщий экономический закон, определяющий объективный процесс рационального использования времени обществом и отдельной личностью для более быстрого достижения намеченных целей.

◆ *Законы Энгеля (Engel's laws)* -

качественные схемы поведения, эмпирические закономерности изменения структуры расходов домохозяйств в зависимости от возрастания размера полученного ими дохода.

По мере роста дохода общее потребление будет возрастать, но в разных пропорциях. По мере роста дохода, расходы на продукты питания будут расти с одновременным переходом от некачественного питания к качественному. В общем объеме расходов доля продуктов питания будет сокращаться при росте расходов на недвижимость, отдых, путешествия, сбережения. По мере роста дохода каждое домохозяйство будет тратить на потребление меньшие суммы и больше будет сберегать.

Законы Энгеля послужили основой для построения модели Д.М.Кейнса "доходы-расходы".

◆ *Экономический анализ (Economic analysis)* -

Экономический анализ - выявление экономических закономерностей из фактов экономической действительности. Экономический анализ предполагает раскладывание экономики на отдельные части (экономические категории).

1.4.6. Назовите законы управления, применяемые в менеджменте и поясните, как они работают.

- закон необходимого разнообразия и быстродействия.
- закон синергии.
- закон онтогенеза.

- закон оптимальности.
- закон максимизации ресурсов.
- закон внутреннего динамического равновесия.
- закон самосохранения.

1.4.7. Что означает объективный характер законов менеджмента?

Основной вопрос:

1.5. Закономерности менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.5.1. Чем отличается закономерность от гипотезы?

1.5.2. Назовите фундаментальные закономерности экономики, используемые в менеджменте.

- эффект масштаба производства.
- закономерность опыта.
- производственная функция.
- функции процессов насыщения.

Основной вопрос:

1.6. Принципы менеджмента

Вопросы для обсуждения:

 *Принцип* - основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки и т. п.

1.6.1. Назовите принципы взаимодействия менеджмента экономического объекта с внешней средой.

- унификации,
- открытости,
- соучастия,
- адаптивности.

1.6.2. Назовите внутренние принципы менеджмента экономического объекта.

- иерархии,
- развития,
- полноты и прогнозирования,
- регламентации,

- адекватности,
- оперативности,
- рациональной централизации,
- этичности.

1.6.3. Назовите принципы взаимодействия менеджмента с экономическим объектом.

- целенаправленности,
- эффективности,
- ответственности,
- невмешательства,
- обратной связи,
- опережающего отражения,
- анонимности,
- согласованности.

Основной вопрос:

1.7. Принципы исследования в менеджменте

Вопросы для обсуждения:

1.7.1. Назовите принципы общей теории систем, используемые в исследованиях менеджментом.

- системность,
- структурирование,
- идентификация,
- абстракция,
- формализация.

1.7.2. Назовите принципы кибернетики, используемые в исследованиях менеджментом.

- черный ящик,
- обратная связь,
- внешнее дополнение,
- целенаправленность,
- преобразование информации,
- эквивиальность.

Основной вопрос:

1.8. Гипотезы менеджмента

Вопросы для обсуждения:

📖 *Гипотеза* – если система ведет себя таким-то (определенным) образом, то она, скорее всего, обладает такими-то (определенным) внутренним устройством.

1.8.1. Назовите фундаментальные гипотезы менеджмента.

- аксиома случайности,
- аксиома о зависимости от внешней среды,
- аксиома о соответствии,
- аксиома о стратегии, способности и деятельности,
- аксиома о сбалансированности.

Основной вопрос:

1.9. Концепции менеджмента

Вопросы для обсуждения:

📖 *Концепции менеджмента* – научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы) используемые для построения системы управления экономическим объектом.

1.9.1. Назовите основные школы и учения менеджмента.

◆ *Научное управление трудом и классическая (административная) школа.*

- создана в 10—30-е гг. XX в. Фредериком У. Тейлором, Анри Файо-лем и А.К. Гастевым и др.

предусматривала -

- рационализацию трудовых операций,
- функциональное разделение труда,
- использование научных принципов управления,
- рассмотрение трудовых ресурсов как факторов производства.

◆ *Школа человеческих отношений и поведенческих наук.*

- создана в 30—50-е гг. XX в. Джорджем Мейо, Мэри Паркер Фол-лет, Дугласом МакГрегором и др.,

рассматривала -

- коллектив как социальную группу,
 - поведение людей в организации и
 - разработала теорию человеческих отношений.
 - ◆ *Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа).*
 - активно разрабатывалась в 50—70-е гг. XX в. Питером Друкером, Василием Леонтьевым и Уильямом Плоуменом и др.
- разработаны –
- количественная теория принятия управленческих решений,
 - экономико-математические методы и модели производственных процессов.
 - ◆ *Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем).*
 - разработаны в 50—70-е гг. прошлого столетия Гербертом Саймоном, Честером Бернардом, Толкотт Парсонсом и др.,
 - раскрыт метод системного подхода и анализа социально-экономических систем,
 - разработана теория организации и
 - изучены законы ее функционирования,
 - исследовано влияние внешней и внутренней среды на управление.
 - ◆ *Теория стратегий, инноваций и лидерства.*
 - разработана в 70—90-е гг. XX в. силами Майкла Портера, Райвета Акоффа, Абрахама Маслоу и др.,
 - разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности,
 - исследована роль инновационного менеджмента,
 - разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.
 - ◆ *Теория устойчивого развития и глобального «менеджмента без границ».*
 - создана в 80-90-е гг. XX в. учеными Джексоном Грейсоном, Томом Питерсом, Робертом Уотерменом и др.,
 - теория исходит из необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды,

- разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента,
- активно используется гибкий стратегический и инновационный менеджмент, ресурсосберегающие технологии и др.

1.9.2. Назовите ключевые научные концепции менеджмента.

- концепция жизненного цикла экономического объекта,
- процессный подход (Фейгенбаум, 60-е годы),
- петля качества (Мильнео, 2000).

1.9.3. Охарактеризуйте современную парадигму менеджмента.

Основной вопрос:

1.10. Причинность и методология менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.10.1. Зачем нужны качественные преобразования в менеджменте.

1.10.2. В чем состоит *совершенствование* менеджмента? Поясните на примере машиностроительного предприятия.

1.10.3. В чем состоит *развитие* менеджмента? Поясните на примере машиностроительного предприятия.

1.10.4. В чем состоит *реорганизация* менеджмента? Поясните на примере машиностроительного предприятия.

1.10.5. Назовите методологические принципы исследований в менеджменте.

- объективность,
- воспроизводимость,
- доказательность (верификация),
- и точность полученных научных результатов.

Основной вопрос:

1.11. Подходы к изучению проблем менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.11.1. Охарактеризуйте *причинно-следственный* подход в менеджменте.

- 1.11.2. Охарактеризуйте *системный* подход в менеджменте.
- 1.11.3. Охарактеризуйте *ситуационный* подход в менеджменте.
- 1.11.4. Охарактеризуйте *кибернетический* подход в менеджменте.
- 1.11.5. Охарактеризуйте *процессный* подход в менеджменте.

Основной вопрос:

1.12. Методы менеджмента

Вопросы для обсуждения:

 *Метод научного познания* – система действий по объективному познанию явлений, любых объектов и процессов.

- 1.12.1. Чем отличаются формальные методы от эвристических методов исследования в менеджменте.
- 1.12.2. Какие *формальные* методы использует менеджмент в своих исследованиях?
 - аналитические методы,
 - вероятностно-статистические методы,
 - методы исследования операций,
 - методы теории выбора и принятия решений,
 - методы математической логики,
 - моделирование.
- 1.12.3. Какие *эвристические* методы использует менеджмент в своих исследованиях?
 - фундаментальные методы научного познания -
 - дедукция и индукция,
 - анализ и синтез,
 - аналогия, типология, сравнение,
 - методы экспертных оценок –
 - методы индивидуальной оценки –
 - метод комиссии или круглого стола,
 - метод Дельфи,
 - метод построения дерева целей (ПАТТЕРН),
 - деловая игра,
 - морфологический анализ,
 - метод сценариев.

Основной вопрос:

1.13. Моделирование в менеджменте

Вопросы для обсуждения:

Модель (фр. modèle от лат. modulus «мера, аналог, образец») — система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; представление некоторого реального процесса, устройства или концепции.

📖 *Модель* есть абстрактное представление реальности в какой-либо форме (например, в математической, физической, символической, графической или дескриптивной), предназначенное для представления определённых аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на изучаемые вопросы.

1.13.1. Каковы общие требования к моделям?

- адекватность,
- точность,
- универсальность,
- целесообразная экономичность.

1.13.2. Какие три основных вида моделей применяют в менеджменте?

- эвристические,
- натурные,
- математические.

1.13.3. Каким образом применяется эвристическое моделирование в менеджменте? Приведите примеры эвристических моделей.

- бизнес-модель.
- словесное описание процесса.

1.13.4. Каким образом применяется натурное моделирование в менеджменте? Приведите примеры натурных моделей.

- социальные модели,
- экономические модели,
- бизнес-модели.

1.13.5. Каким образом применяется математическое моделирование в менеджменте? Приведите примеры математических моделей.

- детерминистические/стохастические,
- статические/динамические,
- кибернетические,
- семиотические,
- имитационные,
- экономико-математические модели,
- модели организационного управления –
 - оптимизационные модели,
 - модели оценки параметров процессов и систем,
 - модели анализа конфликтной ситуации и выбора наилучшей стратегии поведения,
 - модели оптимального управления,
 - модели системной динамики,
- модели прогноза.

Основной вопрос:

1.14. Современная парадигма менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.14.1. Чем отличается хорошо организуемая система от диффузной системы?

1.14.2. В чем состоит парадигма исследования хорошо организуемых и диффузных моделей экономических объектов.

ТЕМА 3. Системные представления экономического объекта

Предварительные вопросы:

- ◆ Дайте определение системы.
- ◆ Какова последовательность действий для реализации системного подхода в практике менеджмента?
- ◆ Почему процесс исследования в менеджменте носит итерационный характер?

Основной вопрос:

1.15. Элемент экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.15.1. Дайте определение элемента экономического объекта.
- 1.15.2. Как понимается неделимость элемента?
- 1.15.3. Что такое состояние элемента и как его можно оценить?
- 1.15.4. Что понимается под движением элемента?

Основной вопрос:

1.16. Связь элементов экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.16.1. Каким образом в менеджменте проявляется связь элементов экономического объекта?
- 1.16.2. Каким образом в менеджменте проявляется взаимосвязь и взаимодействие элементов экономического объекта?

Основной вопрос:

1.17. Структура экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.17.1. Дайте определение структуры экономического объекта.
- 1.17.2. Какие виды структур можно выделить в экономическом объекте?

Основной вопрос:

1.18. Понятие внешней среды экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.18.1. Представьте модель экономического объекта в виде кибернетического «черного ящика».
- 1.18.2. Дайте определение внешней среды экономического объекта.

 *Внешняя среда* – совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на экономический объект извне, тем самым меняя его поведение.

Основной вопрос:

1.19. Процесс функционирования экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

1.19.1. Каким образом определяется состояние экономического объекта?

1.19.2. Что является входами экономического объекта?

- ресурсы,
- требования к деятельности,
- критерии оценки,
- нормы и принципы деятельности,
- условия деятельности.

1.19.3. Что является выходами экономического объекта?

Основной вопрос:

1.20. Деятельность

Вопросы для обсуждения:

1.20.1. Назовите компоненты деятельности.

потребность → *мотив* → *цель* → *задачи* → *технология (формы, методы и средства)* → *действие* → *результат*

1.20.2. Каким образом оценивается результат деятельности?

Основной вопрос:

1.21. Менеджмент как деятельность

Вопросы для обсуждения:

1.21.1. Какие виды деятельности реализуются в экономическом объекте?

- основная,
- вспомогательная,
- управляющая (менеджмент).

В чем состоит главная задача менеджмента?

- 1.21.2. Приведите базовую схему менеджмента экономического объекта. Объясните как она работает.
- 1.21.3. Приведите расширенную схему менеджмента экономического объекта. Объясните как она работает.
- 1.21.4. Каково содержание прямых и обратных связей в менеджменте?

ТЕМА 4. Циклические модели менеджмента

Основной вопрос:

1.22. Цикл А.Файоля

Вопросы для обсуждения:

- 1.22.1. Назовите основные функции менеджмента по А.Файолю. Как они взаимодействуют между собой?
 - планирование (prévoir);
 - организация (organiser);
 - распоряжение, мотивация (commander);
 - координация (coordonner);
 - контроль (contrôler).
- 1.22.2. Постройте структурную модель цикла А.Файоля.
- 1.22.3. Постройте процессную модель цикла А.Файоля.

Основной вопрос:

1.23. Цикл СПРУКАР

Вопросы для обсуждения:

- 1.23.1. Назовите основные функции менеджмента в цикле СПРУКАР.
- 1.23.2. Как осуществляется детализация цикла СПРУКАР по уровням «менеджмент - экономический объект»?
- 1.23.3. Как осуществляется детализация цикла СПРУКАР до уровня процедур?
- 1.23.4. Постройте схему документооборота с цикле управления СПРУКАР.

Основной вопрос:

1.24. Цикл СПРДиР

Вопросы для обсуждения:

- 1.24.1. Поясните содержание понятия *экономическая диагностика*.
- 1.24.2. Из каких этапов состоит процесс диагностирования экономического объекта?
- 1.24.3. Назовите основные функции менеджмента в цикле СПРДиР.
- 1.24.4. Постройте процессную модель цикла управления СПРДиР.
- 1.24.5. Приведите примеры использования модели управления СПРДиР на машиностроительном предприятии.

ТЕМА 5. Системный анализ и синтез проблем

Основной вопрос:

1.25. Классификация проблем экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.25.1. Дайте определение проблемы в менеджменте.
- 1.25.2. Каковы стадии эволюции проблем в менеджменте?
- 1.25.3. Каковы признаки *текущей проблемы* и пути ее решения?
- 1.25.4. Каковы признаки *сложной проблемы* и пути ее решения?
- 1.25.5. Охарактеризуйте проблемы результата.
 - стандартная проблема,
 - сложная проблема,
 - сверхсложная проблема.
- 1.25.6. Охарактеризуйте *проблемы формализации*.
 - стандартные проблемы,
 - хорошо структурируемые проблемы,
 - слабо структурируемые проблемы,
 - неструктурируемые проблемы.
- 1.25.7. Охарактеризуйте *проблемы времени*.
 - стратегические,
 - тактические,
 - оперативные.

Основной вопрос:

1.26. Проблема как система

Вопросы для обсуждения:

- 1.26.1. Представьте кибернетическую модель проблемной ситуации.
- 1.26.2. Определите процесс структуризации проблемы.

Основной вопрос:

1.27. Формирование целей и условий решения проблем

Вопросы для обсуждения:

- 1.27.1. Каким образом осуществляется формирование целей решения проблемы?
- 1.27.2. Как осуществляется декомпозиция целей с помощью метода ветвления?
- 1.27.3. Как устанавливаются границы решения проблемы?

Основной вопрос:

1.28. Структура цикла решения проблемы

Вопросы для обсуждения:

- 1.28.1. Выделите этапы и задачи классического цикла исследования проблемы.
- 1.28.2. Сформулируйте проблему машиностроительного предприятия. Исследуйте ее с помощью «системной технологии вмешательства».
- 1.28.3. Сформулируйте проблему машиностроительного предприятия. Исследуйте ее с помощью «цикла организационного развития».

Основной вопрос:

1.29. Выбор альтернатив решения проблем

Вопросы для обсуждения:

1.29.1. Каковы этапы выделения альтернатив решения проблемы?

1.29.2. Как осуществляется выбор из альтернатив в условиях неопределенности?

ЗАДАЧА.

◆ Применение метода экспертных оценок при выработке управленческого решения

Методические рекомендации.

Качественные методы принятия решения строятся на использовании мнений высококвалифицированных специалистов в соответствующих областях (экспертов), что обуславливает второе название этой группы методов – *экспертные*.

Качественные методы могут быть использованы в условиях отсутствия достоверной количественной информации.

Сущность метода экспертных оценок (МЭО) заключается в проведении высококвалифицированными специалистами интуитивно-логического анализа проблемы в сочетании с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Следует отметить, что область применения методов экспертных оценок достаточно широка,

- определения целей и задач деятельности предприятия;
- выбора приоритетных направлений деятельности;
- выбора объектов инвестирования;
- в процессе анализа внешней среды для составления перечня возможных событий в будущем и определения вероятности их наступления;
- для оценки риска, определение объемов продаж;
- прогнозирование и т.д.

При этом эксперты выполняют две основные функции:

- формируют объекты (в качестве объектов анализа могут выступать альтернативные ситуации, цели, задачи, факторы риска и т.д.);
- оценивают характеристики этих объектов (вероятность наступления какого-либо события, значимость сравниваемых объектов и т.д.).

МЭО предполагает выполнение следующих этапов:

ЭТАП 1

◆ *Организационный этап*

а) На данном этапе осуществляется:

- постановка задачи,
- назначается руководитель экспертизы, на которого возлагается обязанность формирования группы управления,
- определяется срок, в течение которого проблема должна быть решена, а также
- объем финансовых ресурсов, который может быть выделен для решения данной задачи.

б) Далее группа управления проводит работу по подбору экспертов. Группу экспертов не рекомендуется делать очень большой, т.к. это связано со значительными затратами, однако их число должно быть достаточным, для того, чтобы они в совокупности смогли учесть существенные свойства задачи и чтобы решение найденное при их помощи было достаточно точным. Практический опыт показывает, что оптимальным количеством является 10 человек (+/- 1 чел.). Это можно продемонстрировать в виде следующего графика:

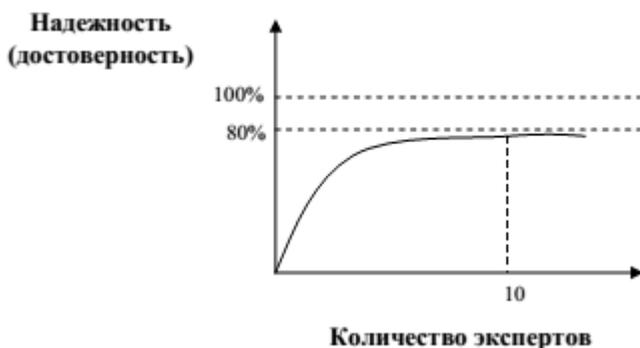


Рис. Эмпирическая зависимость надежности решения от количества членов экспертной группы

- с) Помимо компетентности хороший эксперт должен обладать целым рядом качеств. Основными из них являются следующие:
- *креативность* – способность решать задачи, метод решения которых полностью или частично неизвестен,
 - *эвристичность* – способность выявлять неочевидные проблемы,
 - *интуиция* – способность угадывать решение без его обоснования,
 - *предикатность* – способность предсказывать (прогнозировать) будущее развитие ситуации,
 - *независимость* – способность противостоять мнению большинства.
- d) После составления списка экспертов им направляются письма с приглашением. В письме объясняется цель проведения экспертизы, сроки, объем работ и условия вознаграждения. Получив согласие экспертов, группа управления составляет окончательный список членов экспертной группы и представляет его руководству на утверждение.
- e) После утверждения этого списка, всем экспертам посылается сообщение о включении в состав экспертной группы. На этом работа по подбору экспертов заканчивается.

ЭТАП 2

◆ Выбор метода опроса экспертов

Методы опроса экспертов могут быть разделены на две группы:

- 1) индивидуальные;
- 2) групповые.

Индивидуальные методы предполагают, что эксперты опрашиваются независимо друг от друга. Преимуществом такого подхода является отсутствие давления со стороны авторитетов, а также высокая оперативность получения решения. Недостаток состоит в высокой степени субъективности оценок из-за ограниченности знаний одного эксперта.

Групповые методы предполагают получение решения проблемы в процессе совместного обсуждения. К данной группе методов относятся метод «мозгового штурма», метод дискуссий или «круглого стола», метод Дельфи.



Рис. Классификация методов опроса экспертов

1) *Метод* мозгового штурма

Для проведения сеанса мозгового штурма назначается ведущий, который руководит ходом заседания. Он объясняет актуальность проблемы и предлагает для рассмотрения одну-две идеи. В процессе обсуждения эксперты концентрируют свое внимание на положительных сторонах идеи и стараются их развить. Обсуждение длится примерно 40 минут.

Принципиальным отличием метода мозгового штурма является запрет на прямую критику предложений других участников заседания. Можно предлагать свои идеи, развивать чужие, но критиковать нельзя. Ход заседания обычно записывается на диктофон и видеокамеру. После окончания обсуждения проводится группировка высказываний по различным признакам, а также оценка степени их полезности и возможности реализации.

Через 1-2 дня участников мозгового штурма просят сообщить, не возникли ли у них еще какие-нибудь новые идеи. Недостатком метода мозгового штурма является сложность организации, иногда бывает сложно создать непринужденную атмосферу и исключить влияние должностных взаимоотношений. Достоинством метода является высокая оперативность получения решения.

2) Метод дискуссий

Метод дискуссий является самым простым и потому наиболее распространенным. В отличие от метода мозгового штурма эксперты могут критиковать предложения других. Преимуществом метода является простота организации. Недостаток заключается в том, что может быть принято ошибочное решение одного из участников в силу его авторитета, служебного положения, настойчивости или ораторских способностей.

3) Метод Дельфи.

Представляет собой итеративную процедуру анкетного опроса. Включает несколько этапов.

- a) На первом этапе проводится индивидуальный опрос экспертов (обычно в форме анкет). Эксперты дают ответы никак не аргументируя их. Затем результаты опроса обрабатываются и формируется коллективное мнение группы экспертов.
- b) На втором этапе вся информация сообщается экспертам. Их просят пересмотреть оценки и объяснить причины своего несогласия с коллективным суждением. Полученные оценки обрабатываются вновь и осуществляется переход к следующему этапу.
- c) Практика показывает, что после трех-четырёх этапов ответы экспертов стабилизируются.

Достоинством метода Дельфи является использование обратной связи в ходе опроса, что значительно повышает объективность экспертных оценок. Недостаток заключается в том, что метод требует значительного времени на реализацию всей многоэтапной процедуры.

ЭТАП 3

◆ *Выбор метода измерения информации, получаемой от экспертов*

Для измерения информации получаемой от экспертов могут быть использованы:

1) Метод парных сравнений

Строится матрица парных сравнений, в которой объекты сравниваются попарно. Например, необходимо определить какая из

моделей товара пользуется наибольшим спросом у потребителей. Эксперты формируют набор объектов и осуществляют их парное сравнение.

Введем условные обозначения:

V_1, V_2, \dots, V_n - множество объектов сравнения, например множество моделей товара.

Если эксперт считает, что объекты имеют равную важность для потребителей, то на пересечении соответствующих строк ставится 1.

Если эксперт считает, что модель товара V_i более привлекательна для потребителя и будет пользоваться большим спросом по сравнению с V_j , то в клетке $(V_i V_j)$ ставится 2, а в клетке обратной данной $(V_j V_i)$ ставится 0.

Например,

i	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	Сумма
V_1	1	2	2	2	0	7
V_2	0	1	1	2	0	4
V_3	0	1	1	2	1	5
V_4	0	0	0	1	1	2
V_5	2	2	1	1	1	8



2) Непосредственная оценка

Объектам присваиваются числовые характеристики по шкале интервалов.

Например, может быть использована вербально-числовая шкала Харрингтона.

Таблица Вербально-числовая шкала Харрингтона [2]

Описание градаций	Численное значение
Очень высокая	0,80 - 1,00
Высокая	0,64 - 0,80
Средняя	0,37 - 0,64
Низкая	0,20 - 0,37
Очень низкая	0,00 - 0,20



3) Ранжирование

Ранжирование представляет собой расстановку объектов в порядке предпочтения, при этом самому предпочтительному объекту присваивается ранг равный единице.

Воспользуемся предыдущим примером (см. табл.) и проведем ранжирование объектов на основе полученных балльных оценок.

Таблица Результаты ранжирования

i	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	Сумма	Ранг
V_1	1	2	2	2	0	7	2
V_2	0	1	1	2	0	4	4
V_3	0	1	1	2	1	5	3
V_4	0	0	0	1	1	2	5
V_5	2	2	1	1	1	8	1

ЭТАП 4

◆ *Обработка полученных данных и оценка согласованности мнений экспертов*

Рассмотрим процесс обработки данных, полученных в результате опроса экспертов и оценку согласованности их мнений на условном примере.

По заданию руководства компании необходимо оценить степень влияния факторов, представленных в таблице 1.15 на прогнозируемый объем продаж и определить согласованность мнений экспертов.

Таблица 1.15 - Факторы конкурентоспособности

Условное обозначение	Наименование фактора
F1	цена продукции
F2	качество продукции
F3	уровень сервисного обслуживания
F4	дизайн и упаковка товара
F5	интенсивность рекламной кампании

1) *Составление матрицы рангов*

На основании матриц парных сравнений, заполненных каждым из экспертов, и результатов ранжирования составляется матрица

рангов. В процессе ранжирования эксперты расставляют анализируемые факторы в порядке предпочтения. При ранжировании наиболее значимому фактору, требующему особого внимания, присваивается ранг равный 1, далее по убыванию значимости. Матрица рангов имеет вид.

Таблица 1.16 - Матрица рангов

Факторы	Эксперты				
	1	2	3	4	5
F1	1	2	1	2	1
F2	2	1	2	1	2
F3	3	3	3	4	3
F4	2	4	3	3	4
F5	4	5	4	4	5

Если эксперты затрудняются отдать предпочтение одному из факторов, тогда нескольким объектам присваиваются одинаковые ранги, при этом возникает необходимость расчета стандартизированных рангов.

2) *Расчет стандартизированных рангов*

Стандартизированные ранги рассчитываются как средняя арифметическая мест (позиций) объектов с одинаковыми рангами.

$$SR_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^k N_j}{k}$$

где

SR_{ij} - стандартизированный ранг,

$\sum_{j=1}^k N_j$ - сумма позиций объектов с одинаковыми рангами,

k - число объектов с одинаковыми рангами.

Для упрощения расчетов в предыдущей таблице в скобках можно указать номер позиции каждого из объектов.

Таблица 1.17 - Матрица рангов, дополненная позициями объектов

Факторы	Эксперты				
	1	2	3	4	5
F1	1(1)	2	1(1)	2(2)	1
F2	2(2)	1	2(2)	1(1)	2
F3	3(4)	3	3(3)	4(4)	3
F4	2(3)	4	3(4)	3(3)	4

F5	4(5)	5	4(5)	4(5)	5
----	------	---	------	------	---

Рассмотрим правило расчета стандартизированных рангов на примере оценок первого эксперта. В рангах, проставленных первым экспертом, есть два объекта с одинаковыми рангами (F2 и F4), которые занимают вторую и третью позиции соответственно. Стандартизированные ранги этих объектов будут равны:

$$SR_1^{(2)} = \frac{\sum_{j=1}^k N_j}{k} = \frac{2 + 3}{2} = 2,5$$

Аналогичным образом рассчитываются стандартизированные ранги по данным опроса 3 и 4 экспертов. Результаты расчетов сведены в таблицу 1.18

Таблица 1.18 – Матрица стандартизированных рангов

Факторы	Эксперты					$\sum SR_{ij}$	d_i	d_i^2
	1	2	3	4	5			
F1	1	2	1	2	1	7	-8	64
F2	2,5	1	2	1	2	8,5	-6,5	42,25
F3	4	3	3,5	4,5	3	18	3	9
F4	2,5	4	3,5	3	4	17	2	4
F5	5	5	5	4,5	5	24,5	9,5	90,25
Итого	15	15	15	15	15	75	-	209,5

Далее для оценки согласованности мнений экспертов необходимо рассчитать коэффициент конкордации.

3) Расчет коэффициента конкордации

Для определения [тесноты связи](#) между произвольным числом ранжированных признаков применяется [множественный коэффициент ранговой корреляции](#) (коэффициент конкордации).

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{n^2(n^3 - m) - n \cdot \sum T_j}$$

где

n – количество экспертов,

m – количество объектов,

d_i – отклонение суммы стандартизированных рангов от среднего значения,

T_j – показатель связанных рангов.

Для расчета d_i необходимо определить среднее значение суммы стандартизированных рангов:

$$\overline{SR} = \frac{\sum SR_{ij}}{m}$$
$$d_i = \sum SR_{ij} - \overline{SR}$$

В данном примере:

$$\overline{SR} = \frac{\sum SR_{ij}}{m} = \frac{75}{5} = 15$$

$$d_1 = \sum SR_1 - \overline{SR} = 7 - 15 = -8$$

$$d_2 = \sum SR_2 - \overline{SR} = 8,5 - 15 = -6,5 \text{ и т.д.}$$

Далее для расчета коэффициента конкордации необходимо определить показатель связанных рангов:

$$T_j = \sum_{k=1}^z (h_k^3 - h_k)$$

где

z – число групп объектов равных рангов в оценках j -ого эксперта,

h_k – число объектов с одинаковыми рангами.

В данном примере:

$$T_1 = 2^3 - 2 = 6$$

$$T_2 = 0$$

$$T_3 = 2^3 - 2 = 6$$

$$T_4 = 2^3 - 2 = 6$$

$$T_5 = 0$$

$$\sum T_j = 18$$

Подставляя полученные значения в формулу 1.31, получим:

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{n^2(n^3 - m) - n \cdot \sum T_j} = \frac{12 \cdot 209,5}{5^2(5^3 - 5) - 5 \cdot 18} = 0,864$$

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне $0 < W < 1$, причем 0 соответствует несогласованности, а 1 соответствует полной согласованности. Если значение коэффициента конкордации превышает 0,40-0,50, то качество оценки считается удовлетворительным, если $W > 0,70$ —0,80 — высоким.

4) Оценка значимости коэффициента конкордации с помощью критерия согласия Пирсона (χ^2)

Вывод о значимости коэффициента конкордации делается в том случае, если выполняется условие:

$$\chi_{\text{расч}}^2 > \chi_{\text{табл}}^2$$

Расчетное значение $\chi_{\text{расч}}^2$ определяется по формуле:

$$\chi_{\text{расч}}^2 = \frac{12 \sum d_i^2}{n \cdot m \cdot (n + 1) - \frac{1}{m-1} \sum_{j=1}^n T_j} = \frac{12 \cdot 209,5}{5 \cdot 5 \cdot (5 + 1) - \frac{1}{5-1} \cdot 18} = 16,78$$

Табличное значение критерия $\chi_{\text{табл}}^2$ определяется по специальной таблице в зависимости от заданной вероятности и числа степеней свободы.

Таблица 1.19 - Критические значения для тестов «хи-квадрат»

Число степеней свободы (h)	Уровень значимости				
	10%	5%	1%	0,1%	...
1	2,706	3,841	6,635	10,828	
2	4,605	5,991	9,210	13,816	
3	6,251	7,815	11,345	16,266	
4	7,779	9,488	13,277	18,467	
5	9,236	11,071	15,086	29,515	
6	10,645	12,592	16,812	22,458	
7	12,017	14,067	18,475	24,322	
...	

Число степеней свободы равно количеству сравниваемых объектов минус 1.

$$h = m - 1.$$

Вероятность примем равной 95%.

$$h = m - 1 = 5 - 1 = 4$$

По таблице находим, что $\chi_{\text{табл}}^2 = 9,48$. Таким образом, можно сделать вывод, что условие $\chi_{\text{расч}}^2 > \chi_{\text{табл}}^2$ выполняется

$$(\chi_{\text{расч}}^2 = 16,78; \chi_{\text{табл}}^2 = 9,48)$$

Это значит, что с вероятностью 95% можно утверждать, что согласованность мнений экспертов высокая.

Наиболее значимым фактором, с точки зрения членов экспертной группы, для данной категории потребителей является цена.



Стандартный инструмент MS Excel, к сожалению, не позволяет рассчитывать значения стандартизированных рангов. Для упрощения расчетов может быть использован макрос, написанный на языке Visual Basic for Applications, позволяющий создать новую функцию St_rang.

ЗАДАЧА.

Для самостоятельного решения.

На региональном рынке услуги сотовой связи предоставляют 5 телекоммуникационных компаний. Руководство ОАО «Импульс» приняло решение об изменении тарифной политики и расширении номенклатуры предоставляемых услуг. С целью определения рыночной позиции компании в будущем году сформирована экспертная группа из 5 высококвалифицированных специалистов. Результаты опроса экспертов представлены в табл.

Матрица рангов

Компании	Эксперты				
	1	2	3	4	5
А	2	2	1	1	1
В	1	1	2	2	2
С	3	3	3	3	3
ОАО «Импульс»	4	3	4	4	3
D	5	4	4	5	4

Необходимо определить рыночную долю ОАО «Импульс» и оценить согласованность мнений экспертов.

ЗАДАЧА.

- ◆ Принятие управленческого решения при выборе из множества альтернатив в условиях неопределенности

Исходные данные.

Приборостроительное предприятие может произвести в планируемый период один из трех видов приборов A_1, A_2, A_3 .

Доход от реализации этих приборов на рынке зависит от сложившейся конъюнктуры спроса. Просчитаны три варианта спроса Π_1, Π_2, Π_3 . Данные по просчитанным вариантам приведены в таблице.

Таблица последствий (доходности)

Товар	Спрос (доход, тыс. руб.)		
	Π_1	Π_2	Π_3
A_1	20	15	10
A_2	16	12	14
A_3	13	18	15

Требуется определить.

Какой из приборов надо произвести, чтобы выполнялись условия:

- 1) Требуется получить максимальный гарантированный доход.
- 2) Требуется рискнуть, и в случае благоприятной конъюнктуры рынка получить максимально возможный доход.
- 3) Каков минимальный доход, который мы можем получить?
- 4) Полагаем, что риск будет более благоприятный, чем наибольший.
- 5) Какой доход мы можем получить при средневзвешенном подходе (50/50 оптимизма и пессимизма) к оценке конъюнктуры рынка?
- 6) Какой оптимальный теоретический доход мы можем получить?

Решение.

- 1) Используем критерий Вальда:

$$W = \max_i \min_j a_{ij} = \max(10; 12; 13) = 13$$

Ответ: полученный результат соответствует стратегии A_3 .

Будем производить приборы 3 типа, при этом получим доход 13 тыс. руб. ■

- 2) Используем критерий оптимизма:

$$M = \max_i \max_j a_{ij} = \max(20; 16; 18) = 20$$

Ответ: полученный результат соответствует стратегии A_1

Будем производить приборы 1 типа, при этом получим доход 20 тыс. руб. ■

3) Используем критерий пессимизма:

$$P = \min_i \min_j a_{ij} = \min(10; 12; 13) = 10$$

Ответ: полученный результат соответствует стратегии A_1 .

Будем производить приборы 1 типа, при этом получим минимальный доход 10 тыс. руб. ■

4) Используем критерий Сэвиджа. Построим матрицу рисков $r_{ij} = -a_{ij} + \max_j a_{ij}$

Таблица рисков

Товар	Спрос		
	Π_1	Π_2	Π_3
A_1	0	3	5
A_2	4	6	1
A_3	7	0	0

$$S = \min_i \max_j r_{ij} = \min(5; 6; 7) = 5$$

Ответ: полученный результат соответствует стратегии A_1

Будем производить приборы 1 типа, при этом получим доход от 10 до 20 тыс. руб. ■

5) Используем критерий Гурвица при $\lambda = 0,5$

$$H = \max_i \lambda \cdot \max_j a_{ij} + (1 - \lambda) \cdot \min_j a_{ij}$$

$$H_1 = (0,5 \cdot 20) + ((1 - 0,5) \cdot 10) = 15$$

$$H_2 = (0,5 \cdot 16) + ((1 - 0,5) \cdot 12) = 14$$

$$H_3 = (0,5 \cdot 18) + ((1 - 0,5) \cdot 13) = 15,5$$

$$H = \max_i (15; 14; 15,5) = 15,5$$

Ответ: полученный результат соответствует стратегии A_3 .

Будем производить приборы 3 типа, при этом получим доход от 13 до 18 тыс. руб. ■

6) Задача о принятии решений в условиях неопределенности:

W (Вальда) $\rightarrow A_3$

M (оптимизма) $\rightarrow A_1$

P (пессимизма) $\rightarrow A_1$

S (Сэвиджа) $\rightarrow A_1$

H (Гурвица) $\rightarrow A_3$

Оптимальной является стратегия A_1 ■

Часть II. КОМПОНЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1. Компоненты менеджмента

Основной вопрос:

1.1. Предметы менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.1.1. Дайте определение предметам менеджмента.
- 1.1.2. Чем в экономическом объекте необходимо управлять?
- 1.1.3. Перечислите предметы менеджмента. Дайте их краткую характеристику.

Основной вопрос:

1.2. Иерархические классификаторы компонентов менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.2.1. Приведите пример матричного классификатора.
- 1.2.2. Приведите пример трехмерного классификатора.

ТЕМА 2. Стратегии

Основной вопрос:

1.3. Понятие стратегии

Вопросы для обсуждения:

- 1.3.1. Каковы формы социального взаимодействия людей?
- 1.3.2. На каком основании осуществляется взаимодействие людей?
- 1.3.3. В чем состоит суть стратегии?
- 1.3.4. Назовите этапы эволюции систем планирования в 20 веке. В чем их преимущества и недостатки?
 - бюджетное планирование,
 - долгосрочное планирование,
 - рыночно-ориентированное планирование,
 - проектирование будущего.

1.3.5. Каким образом возникает потребность в системах планирования в процессе эволюции бизнеса экономического объекта?

1.3.6. Что такое стратегия?

- интегрированный набор решений,
- направленных на создание конкурентных преимуществ.

1.3.7. На основе каких факторов создаются стратегические конкурентные преимущества?

Основной вопрос:

1.4. Интересы

Вопросы для обсуждения:

1.4.1. Почему целеполагание имеет ключевое значение в менеджменте?

1.4.2. Определите пространство интересов в экономическом объекте.

1.4.3. В чем состоят интересы *стейкхолдеров*?

- акционеров,
- менеджеров,
- работников,
- поставщиков,
- потребителей,
- государства,
- фондов.

1.4.4. Как структурировать пространство интересов с помощью кластеров интересов (Ансофф)?

- поставщики финансового капитала -
 - портфельные инвесторы,
 - стратегические инвесторы,
 - потенциальные инвесторы,
 - кредиторы,
 - акционеры,
- поставщики предпринимательской энергии -
 - менеджмент,
 - поставщики,

- потребители,
 - корпоративные директора венчурных компаний,
 - персонал,
 - поставщики интеллектуального капитала,
 - различные социальные группы и институты.
- 1.4.5. Как структурировать пространство интересов в зависимости от власти и степени интересов *стейкхолдеров* (Менделоу)?
- 1.4.6. Каковы принципы взаимодействия менеджмента со *стейкхолдерами*?
- 1.4.7. Как осуществляется согласование интересов *стейкхолдеров* на основе обсуждения будущего?

Основной вопрос:

1.5. Видение будущего

Вопросы для обсуждения:

- 1.5.1. Как построить цикл стратегических изменений?
- 1.5.2. Что такое видение будущего?
- 1.5.3. Что такое стратегические разрывы?
- 1.5.4. Из каких компонент состоит видение будущего?
- стратегические намерения,
 - предвидение,
 - прогнозы,
 - гипотезы.
- 1.5.5. Для чего нужны ментальные модели в менеджменте?
- 1.5.6. Каким образом, детализируя видение будущего, можно выделить ключевые факторы успеха (КФУ)?
- 1.5.7. Каковы цели формулирования миссии?
- 1.5.8. Каковы составляющие миссии?
- ориентация «продукт-рынок-технология»,
 - цели экономического объекта,
 - философия экономического объекта,
 - имидж экономического объекта.
- 1.5.9. Какова роль лидерства в стратегии?
- 1.5.10. Почему лидерство, миссия, видение и ценности экономического объекта должны находиться в гармонии?

1.5.11. Что такое корпоративная культура экономического объекта? Каковы ее измерения?

- ценностно-нормативное,
- структурное,
- коммуникационное,
- социально-психологическое,
- мифологическое,
- идентификационное,
- стратегическое –
 - восприятие времени и память,
 - ментальные модели экономического объекта,
 - ценности и их влияние на формирование видения и миссии,
 - гармония интересов,
 - организация стратегического процесса.

Основной вопрос:

1.6. Стратегический процесс

Вопросы для обсуждения:

1.6.1. Почему термин «стратегическое планирование» является противоречивым?

1.6.2. Каковы элементы стратегического процесса?

1.6.3. На какие вопросы должен дать ответ стратегический процесс?

- Где мы находимся сейчас?
- Где мы хотим быть?
- Что нам мешает?
- Что мы должны сделать?

1.6.4. Какие задачи должен решать стратегический менеджмент?

- формулировка стратегического видения будущего и миссии экономического объекта,
- постановка целей,
- разработка стратегии,
- внедрение и реализация стратегии,
- оценка деятельности, отслеживание изменений и корректировка стратегических действий.

1.6.5. Кто управляет стратегическим процессом?

1.6.6. Какие задачи необходимо решить при разработке стратегии экономического объекта?

- задача - структурирование пространства интересов,
- задача - формулировка миссии, построение видения будущего экономического объекта и идентификация стратегических возможностей,
- задача - генерирование и анализ альтернатив,
- задача - выбор стратегической альтернативы и определение стратегического шага,
- задача - формирование функциональных стратегий, построение инструментов контроля за реализацией стратегии и плана изменений.

1.6.7. Какие задачи решаются на горизонте стратегического видения?

1.6.8. Какие задачи решаются на горизонте формирования модели бизнеса?

1.6.9. Какие задачи решаются на горизонте стратегических задач?

1.6.10. Каковы этапы годового цикла стратегического процесса?

Основной вопрос:

1.7. Стратегические единицы бизнеса

Вопросы для обсуждения:

1.7.1. Что покупатель ищет на рынке? В чем состоит потребительская ценность продукта?

1.7.2. Каковы роли поставщиков на рынке?

1.7.3. Чем современная трактовка рынка отличается от классической?

1.7.4. Как может позиционировать себя экономический объект на рынке (по Портеру)?

1.7.5. Как работает цепочка создания потребительской ценности?

1.7.6. Каким образом задача позиционирования на рынке связана с стратегическими единицами бизнеса?

1.7.7. Назовите факторы стратегических решений в стратегическом треугольнике (по Омае)?

Основной вопрос:

1.8. Конкуренция

Вопросы для обсуждения:

- 1.8.1. Дайте определение конкуренции.
- 1.8.2. Объясните понятие отраслевая конкуренция.
- 1.8.3. Назовите основные документы классификации отраслей в разных странах.
- 1.8.4. Что такое потребительская цена?
- 1.8.5. Каким образом строится кривая эквивалентности?
- 1.8.6. Определите модель для анализа поведения экономических объектов при различных продуктовых стратегиях.
- 1.8.7. Имеется ли у экономического объекта выбор, если в отрасли сложилась ценовая конкуренция?
- 1.8.8. Каковы источники лидерства в издержках?
- 1.8.9. Какими способами может быть достигнуто лидерство в издержках?
 - перепроектирование продукта,
 - трансформация звеньев цепочки ценностей,
 - увеличение эффективности менеджмента,
 - эффективное наращивание мощностей.
- 1.8.10. Кому выгодна ценовая война?
- 1.8.11. Каковы источники лидерства в совершенствовании продукта?
- 1.8.12. Каковы преимущества стратегии дифференциации?
- 1.8.13. Какова типология базовых стратегий (по Портеру)?
- 1.8.14. Как определяют границы эффективности в отрасли?
- 1.8.15. Каким образом потребитель воспринимает компромисс между ценой и качеством?
- 1.8.16. Выделите зоны безразличия на карте ценности. Проанализируйте образовавшиеся кластеры ценности.
- 1.8.17. Приведите пример рыночного предложения.

ЗАДАЧА.

Исследование внешней и внутренней среды экономического объекта с помощью SWOT-анализа.

Исходные данные.

ОАО «Импульс» предоставляет услуги юридическим лицам по проектированию, комплектации и установке локальных сетей, а также весь комплекс услуг по обеспечению работы организаций в сети интернет.

ОАО «Импульс» - динамично развивающаяся организация, охват рынка соответствующих услуг в Минске в прошлом году составил 8,5%. Планируется расширение рынка за счет привлечения клиентов в Минской области.

Требуется определить.

- 1) Сильные стороны ОАО «Импульс», которые могут помочь воспользоваться имеющимися возможностями.
- 2) Сильные стороны ОАО «Импульс», которые могут защитить от угроз.
- 3) Слабые стороны ОАО «Импульс», от которых позволяют защититься имеющиеся возможности.
- 4) Слабые стороны ОАО «Импульс», которые усугубляются имеющимися угрозами.
- 5) Возможности ОАО «Импульс», которыми можно воспользоваться при помощи сильных сторон.
- 6) Возможности ОАО «Импульс», которые блокируются слабыми сторонами.
- 7) Угрозы ОАО «Импульс», которые сглаживаются сильными сторонами.
- 8) Угрозы ОАО «Импульс», которые усугубляются слабыми сторонами.

Методические рекомендации.

Одна из ключевых задач, возникающая в процессе выполнения конкурентного анализа состоит в определении сильных и слабых сторон экономического объекта, а также прогнозирование потенциальных возможностей и угроз.

Одним из наиболее распространенных инструментов решения этой задачи является метод SWOT-анализа. Название метода представляет собой аббревиатуру, образованную из первых букв английских слов:

- сила *Strength*,
- слабость *Weakness*,
- возможности *Opportunities*,
- угрозы *Threats*.

Популярность данного метода обусловлена, с одной стороны, его простотой, универсальностью и доступностью, с другой – возможностью комплексного взгляда на экономический объект и его внешнее окружение. SWOT-анализ позволяет совместить исследование внешней и внутренней среды объекта и предполагает выполнение трех этапов.

◆ **Этап 1** – Идентификация сильных и слабых сторон экономического объекта, возможностей и угроз.

Проводится изучение сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, которые могут возникнуть у экономического объекта в настоящем и будущем.

Сила *Strength*, сильные стороны экономического объекта – это внутренние факторы, которые дают преимущество в конкурентной борьбе.

К ним можно отнести:

- высокое качество товара;
- высококвалифицированный персонал;
- гибкую тарифную политику;
- эффективную рекламу;
- развитую сбытовую сеть;
- узнаваемый бренд;
- сильный финансовый потенциал и т.д.

Слабость *Weakness*, к слабым сторонам относятся такие внутренние факторы, по которым экономический объект уступает конкурентам. Например:

- недостаточная квалификация персонала;
- низкая мотивация персонала;
- низкое качество сервисного обслуживания;

- несовершенная технология;
- слабая реклама;
- низкая узнаваемость бренда;
- более высокие цены и т.д.

Возможности *Opportunities*, относятся факты и события, которые могут способствовать развитию экономического объекта, укреплению его рыночной позиции. Например:

- принятие законов, способствующих развитию производства;
- появление новых рынков для продукции фирмы;
- благоприятные курсы валют и т.д.

Угрозы *Threats*, относятся те факторы внешней среды, которые могут негативно повлиять на деятельность экономического объекта. Например:

- экономические кризисы;
- нестабильность политической обстановки;
- появление нового конкурента;
- появление товара заменителя;
- ввод конкурентами новых тарифных планов;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и запросов покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п.

Этап 2 – Формирование матрицы SWOT-анализа.

Заполняется матрица (таблица), имеющая вид:

- W2-дефицит финансовых ресурсов (-11,6),
- W1-недостаточная известность (-11,4).
- W2-дефицит финансовых ресурсов (-11,6),
- W1-недостаточная известность (-11,4).

Исходная матрица SWOT-анализа

	A _i	Возможности (O)			Итого	Угрозы (T)			Итого
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
Вероятность появления (P _j)									
Коэффициент влияния (K _j)									
Сильные стороны (S)									
S1									
S2									
S3			a _{ij}						
Итого									
Слабые стороны (W)									
W1									
W2									
W3									
Итого:									

Правила заполнения таблицы следующие:

- а) В строке P_j указывается вероятность появления конкретных возможностей и угроз.
 P_j может принимать значения в интервале от 0 до 1. При заполнении матрицы рекомендуется использовать следующую шкалу.

Шкала оценки вероятностей

Качественная характеристика вероятности появления события	Числовое значение
Низкая вероятность	0,1-0,3
Средняя вероятность	0,4-0,6
Высокая вероятность	0,7-0,9
Очень высокая вероятность	1

б) В строке K_j указывается значение коэффициента влияния на деятельность экономического объекта конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1):

Шкала оценки факторов влияния

Значение	Интерпретации
0	Влияние отсутствует
1	Создаются совершенные новые возможности для деятельности организации или если реализация угрозы может повлечь прекращение деятельности
0,1-0,3	Влияние слабое
0,4-0,6	Влияние среднее
0,7-0,9	Влияние сильное

с) В столбце A_i проставляется интенсивность сильных и слабых сторон экономического объекта, при этом используется пяти-балльная шкала (см. таблицу).

Шкала оценки интенсивности сильных сторон организации

Балльная оценка	Интерпретация
5	Интенсивность высокая (очень сильное преимущество)
3-4	Интенсивность средняя (достаточно сильное преимущество)
1-2	Незначительное преимущество

Оценка интенсивности слабых сторон выполняется аналогичным образом, но со знаком «минус».

д) В ячейках a_{ij} указывается способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы.

Для упрощения процесса оценки рекомендуется использовать следующую шкалу:

Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
1, 2	незначительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце интенсивность (A_j), то есть проводятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

Этап 3 – Преобразование матрицы SWOT-анализа.

Преобразование исходной матрицы осуществляется на основании следующей формулы:

$$A_{ij} = A_i \cdot K_j \cdot P_j \cdot a_{ij}$$

Затем производится суммирование полученных оценок по строкам и столбцам матрицы, а также разработка выводов и рекомендаций. ■

Решение.

Первый этап SWOT- анализа самый важный. От него зависят все остальные этапы.

Предположим, что мы создали экспертный совет, который сформулировал следующие сильные и слабые стороны ОАО «Импульс», а также возможности и угрозы:

Сила Strength:

S1- квалифицированный персонал;

S2 - высокое качество услуг;
 S3 - развитая инфраструктура сети.

Слабость *Weakness*:

W1 - недостаточная известность;
 W2 - дефицит финансовых ресурсов;
 W3 - низкая мотивация персонала.

Возможности *Opportunities*:

O1 - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса;
 O2 - реализация крупных проектов ("Цифровая экономика", "Образование");
 O3 - выход на региональный уровень.

Угрозы *Threats*:

T1 - отток пользователей к конкурентам;
 T2 - переманивание квалифицированного персонала конкурентами;
 T3 - внедрение конкурентами новых технологий.

Составляем исходную матрицу с коэффициентами.

	Ai	Возможности (O)			Итого	Угрозы (T)			Итого
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
Вероятность появления (Pj)		0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
Коэффициент влияния (Kj)		0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
Сильные стороны (S)									
S1	3	5	3	3		3	3	0	
S2	3	5	5	5		5	0	0	
S3	3	5	3	5		3	0	0	
Итого									
Слабые стороны (W)									
W1	-4	5	5	5		5	2	0	
W2	-3	3	5	5		4	5	3	
W3	-3	2	3	3		0	5	0	

Итого:									
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Для получения результирующей матрицы необходимо выполнить соответствующие преобразования ячеек по формуле

$$A_{ij} = A_i \cdot K_j \cdot P_j \cdot a_{ij}$$

Результаты представлены в следующей таблице.

	Ai	Возможности (O)			Ито го	Угрозы (T)			Итого
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
Вероятность появления (Pj)		0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
Коэффициент влияния (Kj)		0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
Сильные стороны (S)									
S1	3	5,25	3,64	2,36	11,3	4,05	2,7	0	6,7
S2	3	5,25	6,07	3,94	15,3	6,75	0	0	6,7
S3	3	5,25	3,64	3,94	12,8	4,05	0	0	4,05
Итого		15,7	13,4	10,2		14,8	2,7	0	
Слабые стороны (W)									
W1	-4	-7	-8,1	-5,2	-20	-9	-2,4	0	-11,4
W2	-3	-3,1	-6,1	-3,9	-13	-5,4	-4,5	-1,7	-11,6
W3	-3	-2,1	-3,6	-2,4	-8,1	0	-4,5	0	-4,5
Итого:		-12	-18	-12		-14		-1,7	

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы:

- 1) Сильные стороны ОАО «Импульс», которые могут помочь воспользоваться имеющимися возможностями.
 - S2-высокое качество услуг (15,3),
 - S3-развитая инфраструктура сети (12,8).
- 2) Сильные стороны ОАО «Импульс», которые могут защитить от угроз.
 - S1-квалифицированный персонал (6,7),

- S2-высокое качество услуг (6,7).
- 3) Слабые стороны ОАО «Импульс», от которых позволяют защититься имеющиеся возможности.
 - W1-недостаточная известность (-20).
 - 4) Слабые стороны ОАО «Импульс», которые усугубляются имеющимися угрозами.
 - 5) W2-дефицит финансовых ресурсов (-11,6),
 - 6) W1-недостаточная известность (-11,4).
 - 7) Возможности ОАО «Импульс», которыми можно воспользоваться при помощи сильных сторон.
 - O1-рост спроса на услуги (15,7),
 - O2-участие в реализации крупных проектов (13,4).
 - 8) Возможности ОАО «Импульс», которые блокируются слабыми сторонами.
 - O2-участие в реализации крупных проектов (12),
 - 9) Угрозы ОАО «Импульс», которые сглаживаются сильными сторонами.
 - T1-отток пользователей к конкурентам (14,8).
 - 10) Угрозы ОАО «Импульс», которые усугубляются слабыми сторонами.
 - T1-отток пользователей к конкурентам(-14).



ЗАДАЧА.

- ◆ Анализ продуктового портфеля экономического объекта с помощью матрицы *Boston Consulting Group* (BCG).

Исходные данные.

Исходные данные для построения матрицы BCG

наименование продукции	объем реализации д.е.		доля рынка в п году	
	(n-1) год	(n) год	АО А	конкурент
1	2	3	4	5
		65000		
ноутбуки	860900	0	15%	10%
телевизоры	54300	73900	3%	5%
		19060		
принтеры	180000	0	8%	7%
		39750		
МФУ	190000	0	10%	9%
кинокамеры	54800	18600	2%	15%
		13540		
мобильные телефоны	98400	0	4%	25%
сканеры	190000	65000	2%	8%

Требуется определить.

- 1) На основании данных таблицы постройте матрицу BCG.
- 2) Подготовьте рекомендации по совершенствованию продуктового портфеля ОАО «Импульс».

Методические рекомендации.

Современная практика конкурентного анализа предусматривает проведение сегментации рыночной среды и выделение стратегических зон хозяйствования. Стратегическая зона хозяйствования

ния представляет собой отдельный сегмент внешнего окружения, на который экономический объект имеет выход или желает его получить.

Для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования используются портфельные модели анализа стратегий. Они определяют настоящее и будущее положение экономического объекта с точки зрения привлекательности рынка и его способности конкурировать.

В мировой практике наибольшее распространение получила матрица Boston Consulting Group (BCG). Для определения позиции в матрице BCG используется 2 показателя:

- относительная доля рынка (ось x);
- темп роста рынка (ось y).

Относительная доля рынка, занимаемая экономическим объектом по каждому виду продукции, определяется отношением рыночной доли товара данного объекта d_i к доле рынка продукции ведущего конкурента d_j

$$k = \frac{d_i}{d_j}$$

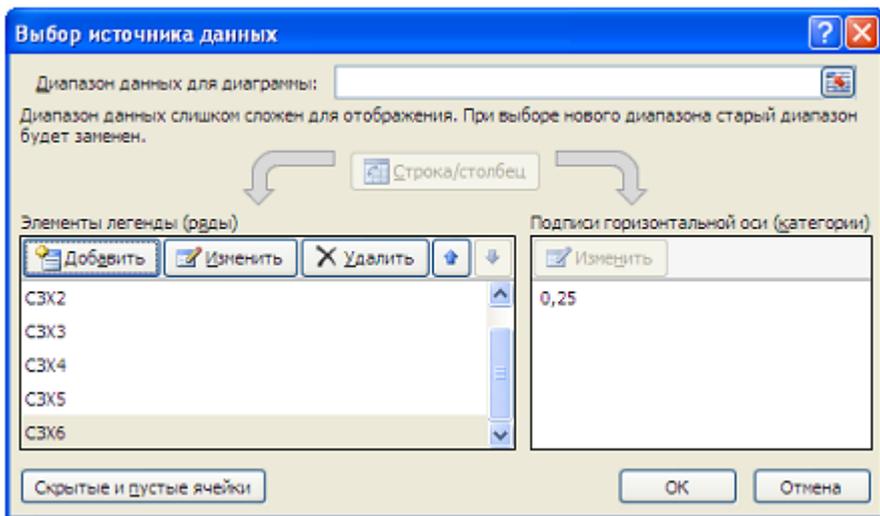
Радиус окружности отражает долю доходов от данного продукта в общем портфеле экономического объекта.

Темпы роста рассчитываются как отношение объема реализованной продукции в текущем году Q_1 к объему реализации в предыдущем году Q_0

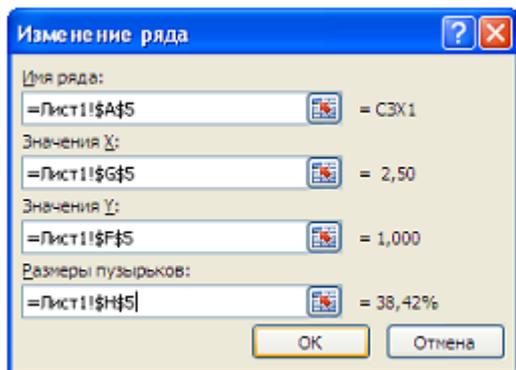
$$i_p = \frac{Q_1}{Q_0}$$

Координату положения номинальной линии по оси абсцисс обычно принимают равной 1, что означает равные положения анализируемого экономического объекта по отношению к основному конкуренту. Координата положения номинальной линии на оси ординат может быть выбрана на любом уровне по усмотрению аналитика, однако наиболее часто ее также принимают равной 1. Это соответствует ситуации, когда роста на рынке не наблюдается, а объем продаж в предшествующем году равен объему продаж текущего года.

Для построения матрицы BCG необходимо в меню «Вставка» выбрать пункт «Другие диаграммы», а затем указать тип «Пузырьковая», щелкнув соответствующую пиктограмму .



В диалоговом окне мастера диаграмм необходимо указать ссылки на ячейки таблицы, содержащие результаты расчетов входных параметров, предварительно щелкнув кнопку «Добавить».



Область матрицы можно разделить на 4 части, каждая из которых описывает принципиально различные ситуации, требующие особого подхода.

В основе матрицы BCG лежит модель жизненного цикла, в соответствии с которой каждый товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок, рост, зрелость и спад. При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

В матрице BCG денежные потоки экономического объекта ассоциируются с различными стратегическими бизнес – единицами (СБЕ). В качестве СБЕ может выступать вид продукции, подразделения компании (филиал, отдел), одно из направлений деятельности компании, торговая марка и т.д. Основным отличительным признаком СБЕ – относительная рыночная независимость. Каждая стратегическая бизнес-единица позиционируется в виде круга, размер которого отражает долю дохода в общем портфеле экономического объекта.

- a) СБЕ, занимающие лидирующее положение на быстро растущем рынке называются *звездами*. Они обеспечивают большую часть доходов экономического объекта, но и требуют больших финансовых вложений для поддержания своего положения.
- b) Когда темп роста замедляется, «звезды» становятся *дойными коровами*. Дойные коровы - это стратегические бизнес-единицы с высокой относительной долей рынка и низким темпом роста. Приносят высокий доход, который экономический объект может использовать для финансирования других СБЕ. Стратегия должна быть направлена на поддержание существующего положения как можно дольше. Слабеющие дойные коровы перемещаются к нижнему левому углу. Они являются кандидатами на ликвидацию.
- c) СБЕ, имеющая небольшую относительную долю на быстрорастущем рынке условно называется *знаком вопроса*. Менеджеры должны проанализировать, какие из трудных детей со временем могут стать звездами, а какие лучше ликвидировать.
- d) СБЕ, которые имеют низкую относительную долю рынка и низкий темп роста называются *собаками*, оптимальным решением здесь является ликвидация.

Использование матрицы BCG позволяет сделать вывод о том, насколько бизнес-портфель компании сбалансирован и принять решения о вложении средств в развитие стратегических бизнес-единиц. ■

Решение.

1) Дополним исходную таблицу данными, необходимыми для построения матрицы BCG.

наименование продукции	объем реализации д.е.		доля рынка в n году		темпы роста =3/2	относит. доля рынка =4/5	доля продукции в общем объеме реализации =3/итого
	(n-1) год	(n) год	ОАО	конкурент			
1	2	3	4	5	6	7	8
ноутбуки	86090 0	650000	15%	10%	0,76	1,50	42%
телевизоры	54300	73900	3%	5%	1,36	0,60	5%
принтеры	18000 0	190600	8%	7%	1,06	1,14	12%
МФУ	19000 0	397500	10%	9%	2,09	1,11	26%
кинокамеры	54800	18600	2%	15%	0,34	0,13	1%
мобильные телефоны	98400	135400	4%	25%	1,38	0,16	9%
сканеры	19000 0	65000	2%	8%	0,34	0,25	4%
итого:		153100					0

Строим пузырьковую диаграмму для анализа продуктового портфеля по методике BCG.



2) Анализ продуктового портфеля показывает:

- Сканеры и кинокамеры – низкая доля рынка и низкий темп роста. Дальнейший выпуск нецелесообразен.
- Мобильные телефоны и телевизоры – небольшая доля на быстрорастущем рынке. Надо развивать.
- МФУ и принтеры – лидирующее положение на быстрорастущем рынке.
- Ноутбуки – высокая доля рынка и низкие темпы роста. Не развивать. Полученный доход использовать для развития других. Кандидат на ликвидацию.



Основной вопрос:

1.9. Компетенции

Вопросы для обсуждения:

- 1.9.1. Каким образом компетенции экономического объекта влияют на его конкурентоспособность?
- 1.9.2. Из каких элементов складываются ключевые компетенции экономического объекта?
- 1.9.3. По каким критериям можно оценить компетенции экономического объекта?
 - отношения с клиентами,
 - уникальность,
 - гибкость,
 - способность к увеличению потребительской ценности продукта,
 - устойчивость.
- 1.9.4. Каковы измерения компетенций экономического объекта (по Дюрану)?
 - знания,
 - навыки,
 - отношения.
- 1.9.5. В чем отличие в построении экономического объекта на основе стратегических единиц бизнеса (СЕБ-объект) и на основе ключевых компетенция (КК-объект)?
- 1.9.6. Каковы составляющие (ровни) стратегических способностей?
 - ключевые компетенции,
 - ключевой продукт,
 - продукты (услуги) на конечных рынках.
- 1.9.7. Определите понятие *стратегический поток*. Какие задачи в нем решаются?
- 1.9.8. Как определяют стратегическую траекторию архитектуры компетенций?

Основной вопрос:

1.10. Бизнес-модель

Вопросы для обсуждения:

- 1.10.1. Назовите системные аспекты бизнес модели.
- 1.10.2. Назовите основные элементы (содержание) современной бизнес-модели.
- 1.10.3. В чем состоит интегрированный подход к формированию бизнес-модели (по Сливоцки)?
- 1.10.4. Что дают устойчивые конкурентные преимущества?
- 1.10.5. Каковы источники конкурентной силы экономического объекта?
- 1.10.6. Назовите основные направления увеличения конкурентной силы экономического объекта.
- 1.10.7. Как определить запас прочности бизнеса?
- 1.10.8. Постройте трехуровневую модель бизнеса экономического объекта.
- 1.10.9. Постройте метамодель бизнеса.

Основной вопрос:

1.11. Инновации

Вопросы для обсуждения:

- 1.11.1. Назовите источники инновационных возможностей экономического объекта (по Друкеру).
- 1.11.2. Определите стратегические аспекты ведения бизнеса в *индустриальную* эпоху.
- 1.11.3. Определите стратегические аспекты ведения бизнеса в *инвестиционной* экономике.
- 1.11.4. Определите стратегические аспекты ведения бизнеса в *инновационной* экономике.
- 1.11.5. Что такое инновация? Каковы уровни инноваций?
- 1.11.6. Дайте определение *технологии* (по Хардагону).
- 1.11.7. Определите роль *технологических брокеров* в кластерах социальных сетей.
- 1.11.8. Дайте определение *индустриальному* кластеру. Выделите типы индустриальных кластеров.
- 1.11.9. Определите роль *технологических брокеров* в индустриальных кластерах.

Основной вопрос:

1.12. Знания

Вопросы для обсуждения:

- 1.12.1. В чем состоит стратегическая роль знаний?
- 1.12.2. Что такое карта знаний экономического объекта?
- 1.12.3. Постройте пирамиду знаний.
- 1.12.4. Что такое управление знаниями?
- 1.12.5. Назовите социально-экономические эпохи.
 - кочевая,
 - аграрная,
 - индустриальная,
 - общество знания.
- 1.12.6. Охарактеризуйте общество знания. Чем отличается экономика, основанная на знаниях?
- 1.12.7. Каковы новые реальности современной экономики?
- 1.12.8. Каковы факторы, определяющие новую структуру экономических отношений?

Основной вопрос:

1.13. Тренды конкурентной среды

Вопросы для обсуждения:

- 1.13.1. Какие типы экономических объектов составят основу новой экономической системы? Дайте их характеристики.
 - платформы -
 - производственные,
 - сервисные,
 - энергетические,
 - логистические,
 - креативные компании,
 - сетевые посредники,
 - владельцы инвестиционных портфелей.
- 1.13.2. Каковы основные направления трансформации бизнеса?
- 1.13.3. Каковы этапы такой трансформации?

1.13.4. В чем состоит виртуальная интеграция бизнес процессов?

1.13.5. Назовите факторы современной конкуренции.

ТЕМА 3. Структура

Основной вопрос:

1.14. Факторы, влияющие на структуру экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

1.14.1. Каким образом структура экономического объекта зависит от его стратегии?

1.14.2. Какие факторы влияют на структуру экономического объекта?

- окружающая среда,
- технология,
- жизненный цикл,
- организационная культура.

Основной вопрос:

1.15. Организационная структура

Вопросы для обсуждения:

1.15.1. Приведите пример организационной структуры экономического объекта.

1.15.2. Каковы общие требования к организационной структуре экономического объекта.

1.15.3. Каким образом осуществляется *вертикальная* интеграция элементов экономического объекта?

1.15.4. Каким образом осуществляется *горизонтальная* интеграция элементов экономического объекта?

1.15.5. Назовите альтернативные подходы к проектированию структуры экономического объекта.

1.15.6. Приведите пример *функциональной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.

- 1.15.7. Приведите пример *дивизиональной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.8. Приведите пример *региональной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.9. Приведите пример *матричной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.10. Приведите пример *горизонтальной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.11. Приведите пример *модульной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.12. Приведите пример *гибридной* структуры экономического объекта. Назовите ее сильные и слабые стороны.
- 1.15.13. Назовите диагностические признаки структурных проблем экономического объекта.
- 1.15.14. Дайте определение финансовой структуры экономического объекта.
- 1.15.15. Назовите виды финансовых структурных подразделений.
- 1.15.16. Каким образом осуществляется организационное моделирование?
- 1.15.17. Назовите основные этапы реорганизации экономического объекта.
- 1.15.18. Назовите основные этапы бизнес-инжиниринга.

ТЕМА 4. Маркетинг

Основной вопрос:

1.16. Сущность маркетинга

Вопросы для обсуждения:

- 1.16.1. Что значит успешные продажи?
- 1.16.2. Назовите объекты маркетинговой деятельности.
- 1.16.3. Каковы основные направления анализа рыночных возможностей?
- 1.16.4. Какие задачи решает стратегический маркетинг?

- 1.16.5. Почему рассматривают комплекс маркетинга (по Котлеру).
Охарактеризуйте его составляющие.
- 1.16.6. Приведите примеры процедур операционного маркетинга?
- 1.16.7. Для чего нужен аудит маркетинга?

Основной вопрос:

1.17. Концепции маркетинга

Вопросы для обсуждения:

- 1.17.1. Какова эволюция бизнес-концепций маркетинга?
- концепция производства,
 - концепция товара,
 - концепция сбыта,
 - концепция маркетинга,
 - концепция социально-этического маркетинга.
- 1.17.2. В чем состоит современная концепция маркетинга взаимодействия (маркетинга партнерских отношений).
- 1.17.3. В чем состоит современная концепция маркетинга, ориентированного на стоимость экономического объекта?
- 1.17.4. Каковы источники стоимости бизнеса?

Основной вопрос:

1.18. Основные категории маркетинга

Вопросы для обсуждения:

- 1.18.1. Характеризуйте основные категории маркетинга.
- покупатели, продавцы,
 - нужда, потребность,
 - спрос, величина спроса,
 - задачи маркетинга,
 - обмен, условия обмена (по Котлеру),
 - задача маркетинга,
 - сделка, рынок,
 - товар, ценность.

Основной вопрос:

1.19. Изменение роли маркетинга в операционном менеджменте

Вопросы для обсуждения:

1.19.1. Какова эволюция взглядов на роль маркетинга в менеджменте?

Основной вопрос:

1.20. Виды маркетинга

Вопросы для обсуждения:

1.20.1. Какие виды маркетинга различают в зависимости от объекта маркетинговой деятельности?

- товаров,
- услуг,
- организаций,
- личности,
- идей,
- территорий.

1.20.2. Какие виды маркетинга различают в зависимости от характера решаемых задач?

- стратегический,
- операционный.

1.20.3. Какие виды маркетинга различают в зависимости от состояния спроса?

- конверсионный,
- стимулирующий,
- развивающий,
- ремаркетинг,
- синхромаркетинг,
- поддерживающий,
- демаркетинг,
- противодействующий,
- нейромаркетинг,
- сетевой,
- вирусный.

ТЕМА 5. Экономика

Основной вопрос:

1.21. Экономические законы и закономерности менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.21.1. Дайте определение экономики как науки.
- 1.21.2. Что лежит в основе экономического поведения людей?
- 1.21.3. Каков вид экономических моделей?
- 1.21.4. Назовите факторы, влияющие на уровень потребления.
- 1.21.5. Каким образом торговля увеличивает производственные возможности?
- 1.21.6. Каков должен быть уровень цены для покупателя и продавца, чтобы сделка состоялась?
- 1.21.7. Каким образом спрос влияет на рынок?
- 1.21.8. Каким образом предложение влияет на рынок?
- 1.21.9. Что такое эластичность спроса/предложения по цене?
- 1.21.10. Каков экономический смысл прибыли?
- 1.21.11. Каков механизм формирования предпочтений у потребителя?

Основной вопрос:

1.22. Контуры экономического менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.22.1. Каким образом регламентируется экономический менеджмент на макро и микроуровне?
- 1.22.2. Выделите два контура управления в экономическом менеджменте.

Основной вопрос:

1.23. Директ-костинг

Вопросы для обсуждения:

- 1.23.1. Каков алгоритм расчета маржинального дохода?
 1.23.2. Каким образом менеджер может управлять ценой?

Основной вопрос:

1.24. Управление затратами

Вопросы для обсуждения:

- 1.24.1. Какова цель управления затратами?
 1.24.2. Как осуществить постановку управления затратами в экономическом объекте?
 1.24.3. Каким образом осуществляется группировка затрат?
 1.24.4. Каковы критерии оценки рациональности затрат?
 1.24.5. Назовите приемы снижения затрат.

ЗАДАЧА.

◆ Оценка экономических затрат

Исходные данные.

При обработке материального потока на складе готовой продукции промышленного предприятия используются стационарные погрузочно-разгрузочные машины, работающие от центральной электросети, от нее же происходит освещение складских помещений. Данные о работе склада за год представлены в таблице

Таблица 1.2

Данные о работе склада готовой продукции

Месяц	Величина материального потока, тыс. т	Расход на электроэнергию руб.	Месяц	Величина материального потока, тыс. т	Расход на электроэнергию руб.
Январь	16,5	5022,2	Июль	14,9	4945,0
Февраль	13,2	4867,8	Август	11,6	4790,5
Март	16,5	5022,2	Сентябрь	12,4	4829,2
Апрель	21,5	5253,9	Октябрь	13,2	4867,8
Май	18,2	5099,4	Ноябрь	16,5	5022,2
Июнь	19,8	5176,6	Декабрь	19,8	5176,6
Итого в среднем за месяц				16,18	5006,1

Требуется определить.

Из общей суммы затрат на электроэнергию необходимо выделить постоянные и переменные затраты, используя различные методы дифференциации затрат.

Методические рекомендации.

Затраты представляют собой затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением экономическим объектом своих функций заказов потребителей.

Для разработки системы управления затратами необходимо классифицировать затраты по различным признакам и определить их роль в указанной системе.

Очень важное значение в процессе управления затратами имеет их распределение на постоянные и переменные в зависимости от объема деятельности экономического объекта.

Экономические явления и связанные с ними затраты с точки зрения содержания достаточно сложные, и поэтому в большинстве случаев по своему поведению издержки оказываются условно-переменными (или условно-постоянными). Условно-переменные (условно-постоянные) затраты содержат как переменные, так и постоянные компоненты.

Следовательно, любые затраты в общем виде могут быть представлены формулой

$$Y = a + bX \quad (1)$$

где

Y — совокупные затраты, руб.;

a — их постоянная часть, не зависящая от деловой активности, руб.;

b — переменные затраты в расчете на единицу продукции (удельные переменные затраты), руб.;

X — показатель, характеризующий деловую активность экономического объекта (объем производства продукции, оказанных услуг, товарооборота и др.) в натуральных единицах измерения.

а) Если в данной формуле постоянная часть затрат отсутствует, т.е. $a=0$, то это переменные затраты.

б) Если коэффициент реагирования затрат (b) принимает нулевое значение, то анализируемые затраты носят постоянный характер.

📖 *К постоянным затратам (FC, англ. fixed cost)* производства относятся затраты, величина которых не меняется с изменением объема производства. Они должны быть оплачены, даже если предприятие не производит продукцию:

- отчисления на амортизацию,
- арендная плата,
- налог на имущество,
- административные и управленческие расходы и т.д.

📖 *Под переменными (VC, англ. variable cost)* понимаются затраты, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от объемов производства и реализации, а также от их структуры при производстве нескольких видов продукции. К ним относятся:

- сдельная заработная плата рабочих,
- расходы на сырье, материалы, комплектующие изделия,
- технологическое топливо и
- энергию и др.

В сумме постоянные и переменные затраты составляют *общие*, или валовые, затраты производства (**ТС**, англ. total cost):

$$TC = FC + VC$$

Если постоянные затраты неизменные, а переменные растут по мере увеличения объемов производства, то, очевидно, валовые затраты также будут расти.

Средними называются затраты на единицу продукции.

Средние затраты (**AC**, англ. average cost) рассчитываются путем деления затрат на количество продукции (**Q**, англ. quantity) в натуральном измерении. Таким образом можно рассчитать средние постоянные (**AFC**, англ. average fixed cost), средние переменные (**AVC**, англ. Average variable cost):

$$AFC = \frac{FC}{Q}; \quad AVC = \frac{VC}{Q}.$$

Для эффективного управления процессом формирования себестоимости продукции очень важно правильно определить сумму постоянных и переменных затрат.

Существует три основных метода дифференциации затрат:

- метод максимальной и минимальной точки;
- графический (статистический) метод;
- метод наименьших квадратов.

◆ *Метод максимальной и минимальной точки.*

Последовательность расчетов сводится к следующим этапам.

Из всей совокупности данных выбираются два периода с наибольшим и наименьшим объемом продукции.

Определяется ставка переменных затрат – это средние переменные затраты в себестоимости единицы продукции:

$$AVC = \frac{TC_{max} - TC_{min}}{Q_{max} - Q_{min}}$$

где,

TC_{max} – максимальные валовые затраты, руб.;

TC_{min} – минимальные валовые затраты, руб.;

Q_{max} – максимальный объем продукции, шт.;

Q_{min} – минимальный объем продукции, шт.

Определяется общая сумма постоянных затрат:

$$FC = TC_{max} - AVC \cdot Q_{max}$$

Так как зависимость валовых затрат от объема материального потока представляет собой линейное уравнение первой степени, записывается уравнение:

$$TC = FC + AVC \cdot Q$$

◆ *Графический метод* нахождения суммы постоянных затрат.

На графике откладываются две точки, соответствующие общим затратам для минимального и максимального объема материального потока. Затем они соединяются до пересечения с осью ординат, на которой откладываются уровни затрат. Точка, где прямая пересекает ось ординат, показывает величину постоянных затрат, которая будет одинаковой как для максимального, так и для минимального объема продукции, так как в данной точке объем продукции равен нулю.

Размер средних переменных затрат определяется по формуле:

$$AVC = \frac{\overline{TC} - FC}{\bar{Q}}$$

где

\overline{TC} – средние валовые затраты за период, руб.;

\bar{Q} – средний объем продукции за период, шт.

Далее записывается линейное уравнение зависимости валовых затрат от объема продукции. ■

◆ *Метод наименьших квадратов.*

Для распределения общих затрат на переменные и постоянные квадратов методом наименьших необходимы статистические данные за несколько последовательных периодов времени.

Зависимость общих затрат от объема материального потока можно записать в следующем виде:

$$TC = FC + AVC \cdot Q$$

Ставку переменных затрат можно определить по формуле:

$$FVC = \frac{\sum(Q - \bar{Q}) \cdot (TC - \overline{TC})}{\sum(Q - \bar{Q})^2}$$

Общая сумма переменных затрат составит:

$$VC = AVC \cdot \bar{Q}$$

Тогда постоянные затраты определяются по формуле:

$$FC = \overline{TC} - VC$$

Использование метода наименьших квадратов хотя и усложняет процедуру расчетов, но позволяет более точно произвести распределение валовых затрат на переменные и постоянные, так как в расчетах используются исходные данные за весь период работы предприятия, входящего в логистическую систему. ■

Решение.

1) *Метод максимальной и минимальной точки.*

По исходным данным задачи выберем два периода с наибольшим и наименьшим объемом материального потока – апрель и август (таблица 1.3). В апреле сумма переменных затрат будет максимальной, а постоянных – минимальной, в августе – наоборот.

Таблица 1.3

Периоды с наибольшим и наименьшим объемом материального потока

Показатель	Значение показателя	
	максимальное	минимальное
1. Объем материального потока, тыс. т	21,5	11,6
2. Расходы на электроэнергию, руб.	5253,9	4790,5

Определим ставку переменных затрат:

$$AVC = \frac{5253,9 - 4790,5}{21,5 - 11,6} = 46,8 \text{ руб./т}$$

Определим общую сумму постоянных затрат:

$$FC = 5253,9 - 46,8 \cdot 21,5 = 4247,7 \text{ тыс. руб.}$$

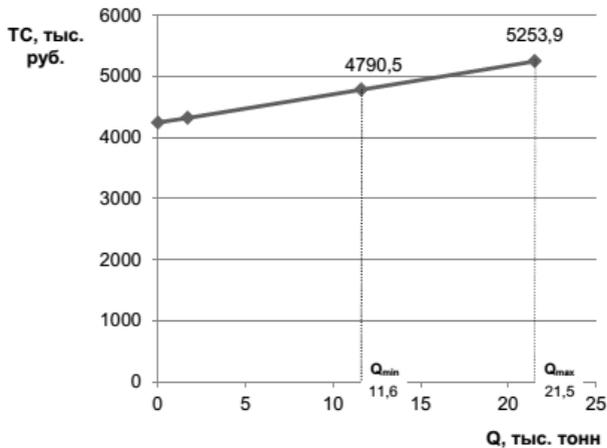
Зависимость общих затрат от объема материального потока будет иметь следующий вид:

$$TC = 4247,7 + 46,8 \cdot Q$$



2) Графический метод

По графику (рисунок 1.2) определяем значение уровня постоянных затрат при объеме материального потока равном нулю: $TC = 4250$ тыс. руб.



Тогда ставка переменных затрат составит:

$$AVC = \frac{5006,12 - 4250}{16,18} = 46,8 \text{ руб./т}$$

Зависимость общих затрат от объема материального потока будет иметь следующий вид:

$$TC = 4250 + 46,8 \cdot Q \blacksquare$$

3) Метод наименьших квадратов

Последовательность определения коэффициентов уравнения и результаты расчетов представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Данные для реализации метода наименьших квадратов

Месяц	Материалопоток Q, тыс. т	$(Q-Q_{cp})$, тыс. т	$(Q-Q_{cp})^2$	Валовой расход TC, тыс. руб.	$(TC-TC_{cp})$, тыс. руб.	$(Q-Q_{cp}) \times (TC-TC_{cp})$, тыс. руб.
Январь	16,5	0,32	0,1024	5022,2	16,1	5,15
Февраль	13,2	-2,98	8,8804	4867,8	-138,3	412,13
Март	16,5	0,32	0,1024	5022,2	16,1	5,15
Апрель	21,5	5,32	28,3024	5253,9	247,8	1318,30
Май	18,2	2,02	4,0804	5099,4	93,3	188,47
Июнь	19,8	3,62	13,1044	5176,6	170,5	617,21
Июль	14,9	-1,28	1,6384	4945	-61,1	78,21
Август	11,6	-4,58	20,9764	4790,5	-215,6	987,45
Сентябрь	12,4	-3,78	14,2884	4829,2	-176,9	668,68
Октябрь	13,2	-2,98	8,8804	4867,8	-138,3	412,13
Ноябрь	16,5	0,32	0,1024	5022,2	16,1	5,15
Декабрь	19,8	3,62	13,1044	5176,6	170,5	617,21
Итого	194,1	-	113,56	60073,4	-	5315,24
Среднее значение	16,18	-	-	5006,1	-	-

Определим ставку переменных затрат:

$$AVC = \frac{5315,24}{113,56} = 46,8 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма переменных затрат составит

$$VC = 46,8 \cdot 16,18 = 757,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда постоянные затраты будут равны:

$$FC = 5006,1 - 757,2 = 4248,9 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом,

$$TC = 4248,9 + 46,8 \cdot Q \blacksquare$$

Незначительные отклонения в величине постоянных расходов произошли из-за округления промежуточных вычислений.

Основной вопрос:

1.25. Точка безубыточности

Вопросы для обсуждения:

- 1.25.1. Как определить уровень безубыточности в стоимостном выражении?
- 1.25.2. Как определить запас финансовой прочности?
- 1.25.3. Как определить операционный рычаг?

ЗАДАЧА.

◆ Маржинальный анализ. Определение точки безубыточности.

Методические рекомендации.

📖 Маржинальный анализ (CVP (*costs, volume, profit*) - анализ) – это метод, используемый для -

- обоснования управленческих решений
 - на основе изучения соотношения между -
 - объемом производства (реализации) продукции,
 - издержками и
 - прибылью.

С его помощью можно:

- а) выполнить расчет объема производства (реализации) продукции, который обеспечивает -
 - полное покрытие затрат на изготовление продукции,
 - не принося при этом ни прибыли, ни убытков (точка безубыточности);
- б) рассчитать объем производства (реализации) продукции, обеспечивающего -
 - получение необходимой суммы прибыли;
- с) оценить тот объем реализации, который обеспечивает
 - необходимый предприятию запас финансовой прочности;

- d) рассчитать цену на продукцию, обеспечивающую –
 - прибыль на запланированном уровне;
- e) определить целевую величину каждого из трех показателей –
 - объем производства (реализации) продукции,
 - издержки и
 - прибыль,
 - при условии заданного значения двух других, например,
 - как будет изменяться прибыль при той или иной величине объема или затрат на производство.

Это является эффективным инструментом для принятия многих управленческих решений –

- какой продукт производить,
- по какой цене продавать,
- какую иметь структуру затрат.

Ключевыми показателями маржинального анализа являются:

- VC — *переменные затраты* (англ. Variable Costs) - затраты, которые изменяются при изменении объема производства;
- FC — *постоянные затраты* (англ. Fixed cost, TFC или total fixed cost) - затраты, которые не изменяются при изменении объема производства;
- MR - *маржинальный доход* (сумма покрытия) - это величина, которая включает -
 - постоянных расходы и прибыль за отчетный период
 - или остающаяся после вычитания переменных расходов из доходов от продаж.
- Q - *объем производства* в натуральном выражении (количество продукции);
- Q_i^b *точка безубыточности* (критический объем производства в натуральном выражении) – CVP -точка - это минимально допустимый объем производства или продаж который покрывает все затраты на изготовление продукции, но при котором еще нет прибыли, но уже нет убытков. При производстве и реализации продукции выше этой точки каждая последующая единица продукции будет приносить предприятию прибыль. Ниже этого объема производство становится убыточным.

- *Запас финансовой прочности*, рассчитывается в единицах продукции или в денежном выражении.
 - Его величина (разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности) показывает,
 - на сколько единиц продукции или процентов может снизиться объем продаж, чтобы предприятие не достигло точки безубыточности и ему удалось избежать убытков.
- *Эффект производственного (операционного) рычага* позволяет выявить -
 - как измениться прибыль предприятия -
 - при изменении объема реализации,
 - с учетом изменения структуры переменных и постоянных издержек.

При проведении анализа следует соблюдать следующие условия:

- a) изменение затрат и выручки описывается линейной функцией, т.е. приращение функции (затрат) пропорционально приращению аргумента (выручки);
- b) величина переменных затрат предприятия остаются неизменными в течение планового периода;
- c) структура продукции и цены на нее не изменяется в течение планового периода, а объем продаж равен объему производства продукции.

Применяют три способа расчета точки безубыточности —

- 1) аналитический (алгебраический),
- 2) расчет удельной валовой маржи и
- 3) графический.

◆ **Аналитический (алгебраический) метод.**

Выручка от реализации в стоимостном выражении равна:

$$TR = VC + FC + Pr \quad (1)$$

где,

TR - валовая выручка, руб.;

Pr - величина прибыли, руб.;

Для расчета точки безубыточности в натуральном выражении выполним следующие преобразования:

$$TR = p \times Q \quad (2)$$

где,

p - средняя цена одного изделия, руб.;

$$VC = vc \times Q \quad (3)$$

где,

vc - переменные издержки, приходящиеся на одно изделие, руб.

Подставим в формулу (2)

$$p \times Q = vc \times Q + FC + Pr \quad (4)$$

Отсюда

$$(p \times Q) - (vc \times Q) - FC = Pr \quad (5)$$

В точке безубыточности прибыль $Pr = 0$.

То есть, если их валовой выручки $TR = (p \times Q)$ вычесть переменные $VC = (vc \times Q)$ и постоянные FC издержки, то результат должен быть равен нулю

$$(p \times Q) - (vc \times Q) - FC = 0 \quad (6)$$

Отсюда

$$Q(p - vc) - FC = 0 \quad (7)$$

$$Q(p - vc) = FC$$

Объем реализации в точке безубыточности в натуральном выражении Q^6 (критический объем в натуральном выражении) будет равен:

$$Q^6 = \frac{FC}{(p - vc)} \quad (8)$$



Пример расчета объема реализации в точке безубыточности в натуральном выражении по отдельным видам продукции приведены ниже выполнен по данным из таблицы (в этом примере общие постоянные расходы были распределены по изделиям на основе маржинального дохода).

Таблица. Расчет точки безубыточности (критического объема производства).

Продукция	Объем реализации продукции, ед. (Q_i)	Постоянные расходы, руб. (FC_i)	Средняя цена единицы продукции, руб. (p_i)	Переменные затраты на единицу продукции, руб. (vc_i)	Объем реализации продукции в точке безубыточности (прибыль Pr равна нулю), ед.
-----------	-------------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

А	1316	89909	146	77	1303
Б	612	7453	38	30	932
В	3427	50023	47	31	3126

$$Q_i^6 = \frac{FC_i}{p_i - vc_i}$$

$$Q_A^6 = \frac{89909}{146-77} = 1303 \text{ ед.}$$

$$Q_B^6 = \frac{7453}{38-30} = 932 \text{ ед.}$$

$$Q_B^6 = \frac{50023}{4-31} = 3126 \text{ ед.}$$

Анализ данных табл. показывает, что

- по изделиям Б и В фактический объем реализации продукции ниже, чем в точке безубыточности.
- Это означает, что по этим изделиям предприятие не покрыло даже издержек и получило убытки.
- По изделию А фактический объем реализации продукции выше, чем в точке безубыточности, т.е. предприятие от реализации этого вида изделия покрыло издержки и получило прибыль.



Критический объем производства и реализации продукции можно рассчитать и в стоимостном выражении (для этого полученные значения в натуральном выражении следует умножить на цену изделия):

$$Q_{кр}^6 = Q^6 \cdot p \quad (10)$$

◆ **Расчет удельной валовой маржи.**

$(p - vc)$ - из цены изделия вычитают переменные издержки, приходящиеся на это изделие. Это характеризует величину дохода, включающего прибыль и постоянные издержки, приходящейся на одно изделие и получившего название *удельного маржинального дохода* (MR_i).

Формулу (8) можно записать следующим образом:

$$Q^6 = \frac{FC}{MR_i} \quad (11)$$

Чтобы получить критический объем производства и реализации продукции в точке безубыточности в стоимостном выражении

умножим обе части уравнения на среднюю цены продукции (p).
Уравнение будет иметь вид:

$$Q^b \cdot p = \frac{FC}{MR_i} \cdot p = \frac{FC}{\frac{MR_i}{p}} \quad (12)$$

Выражение $\left(\frac{MR_i}{p}\right)$ характеризует долю маржинального дохода MR_i^p в цене изделия и называется коэффициентом (нормой) маржинального дохода (ni), которая выражается в коэффициентах или, если умножить на 100, в процентах.

$MR_i^p = 146 - 77 = 69$ руб.; $ni = 69 : 146 = 0,4726$ или 47,26%;

Критический объем производства и реализации продукции в точке безубыточности в стоимостном выражении –

$$Q_{руб}^A = \frac{FC}{ni} = \frac{89909}{0,4726} = 190243 \text{ руб.}$$

$$Q_{руб}^A = Q_A^b \cdot p_i = 1303 \cdot 146 = 190242 \text{ руб.} \blacksquare$$

◆ **Графический метод.**

Этот метод удобен наглядностью. С его помощью иллюстрируется зависимость между -

- объемом производства (реализации) продукции,
- издержками и
- прибылью.

Это позволяет проанализировать соотношения между показателями, участвующими в расчете не только точки безубыточности, но и рассчитать их оптимальные значения.

Если не использовать вычислительную технику, то график строится следующим образом:

- 1) по оси абсцисс (X) отражается количество произведенной продукции (Q), а по оси ординат (Y) – затраты (доходы) в рублях;
- 2) на оси ординат откладывается величина постоянных издержек (FC) в рублях (точка FC), а так как эти затраты не меняются при изменении объема производства, то из точки FC проводится линия параллельная оси X . Эта линия называется линией постоянных издержек;
- 3) строится линия переменных издержек (VC). Для этого на оси X находится точка, соответствующая одному изделию (цифра 1), а на оси Y откладывают величину переменных издержек в рублях, приходящуюся на одно изделие. С отмеченных на осях величин

проводятся условные линии до их пересечения, и там ставится точка. Затем действие повторяется, но уже для двух изделий, затем трех и т.д. Полученные точки соединяются линией, которая называется линией переменных издержек;

- 4) строится линия суммарных издержек (ТС). Для этого от начала линии постоянных издержек (точка FC) на оси Y проводят линию параллельную линии переменных издержек. Эта линия, отражая сумму постоянных и переменных издержек, называется линией суммарных издержек;
- 5) строится линия выручки (TR). Для этого на оси X находится точка, соответствующая одному изделию, а на оси Y откладывается цена одного изделия в рублях. С отмеченных на осях величин проводятся условные линии до их пересечения и там ставится точка. Затем действие повторяется, но уже для двух изделий, затем трех и т.д. Полученные точки соединяются линией, которая называется линией выручки;
- 6) на пересечении линии выручки и линии суммарных издержек ставим точку, которая и называется точкой безубыточности (CVR - точка).

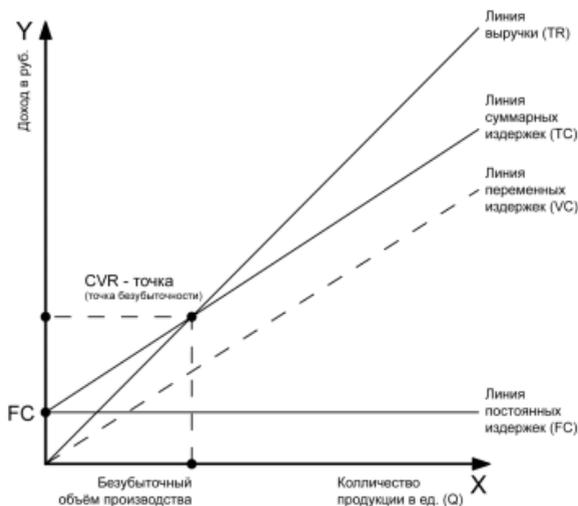


Рис. График безубыточности

График на рис. относится к линейным. Линейность означает, что рынок сбыта продукции предприятия совершенен и кривая продаж имеет вид прямой линии. Линейность кривой суммарных издержек говорит о том, что цены материальных и трудовых ресурсов постоянны, и такова же природа экономии на масштабах производства. Но если условия другие, то линейный анализ дает только приблизительное описание условий безубыточной деятельности компании.

◆ **Использование анализа для принятия управленческих решений**

Чтобы определить объем реализации продукции для получения заданной суммы прибыли можно использовать два способа расчетов:

- 1) в формулу (8) безубыточного объема продаж в числителе прибавить заданную сумму прибыли:

$$Q^b = \frac{FC + Pr^i}{p - vc} \quad (13)$$

где,

Pr^i - заданная сумма прибыли, руб. = 350 руб.

Необходимый объем производства должен составить

$$Q_B^b = \frac{7453 + 350}{38 - 30} = 975 \text{ ед.}$$

- 2) Эту же задачу можно решить и с использованием графика. Для этого с точки безубыточности опускаем перпендикуляр на ось Y , и на ней отмечаем безубыточный объем производства в рублях, которое требуется произвести, чтобы предприятие покрыло свои издержки. Затем из этой точки вверх по оси откладывает величину заданной суммы прибыли (Pr^u).

Из полученной точки (Pr^u) проводим перпендикуляр до пересечения с линией выручки (точка $TR_{ц}$).

Из этой точки опускаем перпендикуляр на ось X . В точке ($Q_{ц}$) пересечения с осью X получим то количество изделий, которое требуется произвести, чтобы предприятие получило планируемую прибыль. ■

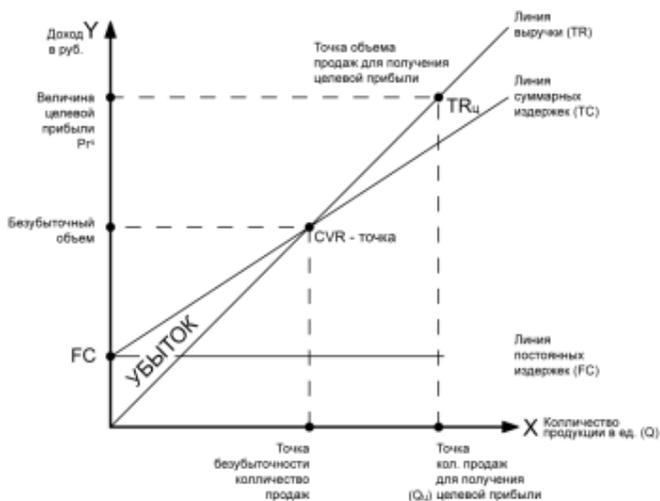


Рис. Расчет целевой прибыли

3) Еще одной задачей, которую можно решить с помощью маржинального анализа, - это определение того, на сколько процентов может снизить объем выпуска и реализации, чтобы предприятие избежало убытка.

Для этого рассчитывается показатель - *кромка безопасности*, (*запас финансовой прочности*). Он равен разности между фактическим и критическим объемами выпуска и реализации (в натуральном выражении):

$$K_б = Q_ф - Q^б \quad (14)$$

где

$K_б$ — кромка безопасности, ед;

$Q_ф$ — фактический объем выпуска и реализации продукции, ед.

Отношение кромки безопасности к фактическому объему и умноженное на 100 ($K_{\%}$) показывает, на сколько процентов можно снижать объем выпуска и реализации, чтобы не попасть в зону убытка (т.е. оценить риск).

$$K_{\%} = \frac{Q_ф - Q^б}{Q_ф} = \frac{K_б}{Q_ф} \cdot 100\%$$

Для изделия А

$$K_6 = 1316 - 1303 = 13 \text{ ед.}$$

$$K_{\%} = \frac{K_6}{Q_{\phi}} \cdot 100\% = \frac{13}{1316} \cdot 100\% = 1\%$$

Очень небольшой запас финансовой прочности. Чем больше запас финансовой прочности, тем меньше предпринимательский риск предприятия. ■

4) С помощью этого анализа можно также рассчитать *критический уровень постоянных затрат (FD)*, которые смогут быть покрыты из маржинального дохода при данном объеме продаж, цен (p) и переменных затрат, приходящиеся на одно изделие (vc).

Величину FD рассчитываем из формулы (8):

$$Q^6 = \frac{FC}{MR_i} \quad (15)$$

Откуда

$$FC = Q^6 \cdot MR_i$$

Для изделия А -

$$Q^6 = 1303; MR_i^p = 146 - 77 = 69 \text{ руб.}$$

$$FC = 1016 \cdot 69 = 90804 \text{ руб.}$$

Если постоянные затраты превысят 90804руб., то предприятие будет убыточным, оно не сможет их покрыть за счет своей выручки.

5) Также с помощью этого анализа можно рассчитать и *критический уровень цены (p^6)* исходя из заданного объема реализации (Q) и уровня постоянных (FC) и переменных затрат, приходящихся на одно изделие (vc).

Критический уровень цены (p^6) определяется из формулы (8):

$$p^6 = \frac{FC}{Q} + vc \quad (16)$$

По изделию А

$$p^6 = \frac{FC}{Q} + vc = \frac{99909}{1316} + 77 = 145,3 \text{ руб.}$$

То есть цена изделия А не может быть ниже 145,3 руб. ■

6) Из формулы (8) видно, что основные факторы, влияющие на изменение Q^6 следующие:

➤ сумма постоянных затрат (FD),

- переменные затраты, приходящиеся на одно изделие (vc) и
- цена на продукцию (p).

Зная плановые и фактические данные этих показателей и используя простой метод цепных подстановок можно рассчитать, как и какие факторы влияют на изменение безубыточного объема продаж.

- 7) *операционный рычаг* (operating leverage) позволяет выявить -
- как изменится прибыль -
 - при изменении объема реализации -
 - с учетом изменения структуры переменных и постоянных издержек.
- а) С его помощью можно предусмотреть - возможно ли изменение (рост) прибыли. Если рост возможен, то можно определить размер резервов этого роста и источники финансирования.
- б) Суть операционного рычага заключается в том, что изменение объема реализации воздействует на изменение прибыли как рычаг. Если его величина достаточно высока, то малейшее изменение объема и соответствующего ему поступления выручки может привести к значительным изменениям в ожидаемой к получению прибыли.
- с) Для оценки воздействия операционного рычага используется понятие *сила операционного рычага* (degree of operating leverage (DOL)).

Рассчитать силу воздействия операционного рычага (DOL) можно как отношение темпа изменения прибыли до вычета процентов и налогов ($\Delta Pr\%$) к темпу изменения объема реализации в натуральных единицах $\Delta Q\%$, по формуле:

$$DOL = \frac{\Delta Pr\%}{\Delta Q\%} \quad (17)$$

- д) Предположим, что величина операционного рычага $DOL = 5$. Это означает, что при сложившейся на предприятии структуре основных средств, структуре переменных и постоянных издержек, снижение объема продаж на 1% приведет к снижению поступления прибыли на 5%. Колебание в объемах продаж, в силу высокой неопределенности факторов воздействующих на нее в каждом текущем периоде могут быть достаточно значительными.

- е) Если случится так, что объем продаж снизится на 10% (а это не такой уже и редкий случай в деятельности предприятий), то при $DOL = 5$ снижение прибыли составит 50%, и, наоборот, при увеличении объем продаж на 10% при $DOL = 5$ увеличение прибыли составит 50% (имеется в виду прибыль отчетного периода до выплаты процентов и налогов – EVIT).
- ф) *Механизм действия операционного рычага* основывается на непропорциональности изменения величины постоянных издержек и величины объема производства. Подлежащие покрытию постоянные издержки зависят от размеров амортизационных отчислений, налогов, включаемых в себестоимость, затрат на коммунальные платежи, расходов на управление и т.п., и при снижении объема производства их величина, практически, остается постоянной (конечно, в достаточно короткий период, так как в долгосрочном периоде все издержки переменные). Снижение объема продаж предопределяет снижение поступления выручки и, соответственно, валовой маржи, что при сложившейся величине постоянных издержек уменьшает массу прибыли.
- г) Если же предприятие планирует за счет инвестиций, например, осуществить модернизацию производства, иные действия, повышающие объемы долгосрочных активов, оно тем самым увеличивает постоянные издержки за счет роста амортизационных отчислений (кроме всего прочего, в период их освоения почти всегда снижается объем производства).
- h) Аналогично при использовании такого способа начисления амортизационных отчислений, который приводит к увеличению этих отчислений, также приводит к увеличению постоянных издержек, что также влияет на снижение прибыли. Зависимость между изменением выручки, и соответствующим изменением прибыли и отражается при помощи операционного рычага.

В расчетах для определения силы воздействия операционного рычага используют и формулу, позволяющей рассчитать DOL через отношение суммы покрытия (MR - валовой маржи) к прибыли до выплаты процентов и налогов – EVIT (Pr).

$$DOL = \frac{Q(p - vc)}{Q(p - vc) - FC} = \frac{MR}{MR - FC} = \frac{MR}{Pr} \cdot 100\% \quad (18)$$

Следует учесть, что силу воздействия операционного рычага можно рассчитывать только для определенного объема продаж. Изменяется выручка от реализации, изменяется и сила воздействия операционного рычага.

Эффект операционного рычага можно регулировать, если контролировать величину постоянных затрат: чем больше постоянные затраты, тем меньше прибыль, тем сильнее действует операционный рычаг и наоборот. ■

Основной вопрос:

1.26. Выбор модели экономического менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.26.1. Для чего, и каким образом можно выбрать модель экономического менеджмента?
- 1.26.2. Поясните модель экономического менеджмента по финансовым результатам деятельности.
- 1.26.3. Поясните модель экономического менеджмента по маргинальному доходу и затратам.
- 1.26.4. Поясните административную модель с элементами экономического менеджмента.
- 1.26.5. Поясните модель экономического менеджмента по финансовым результатам с трансферным преобразованием.

Основной вопрос:

1.27. Операционный анализ

Вопросы для обсуждения:

- 1.27.1. В чем достоинство операционного анализа?
- 1.27.2. В чем состоит эффект операционного рычага?
- 1.27.3. Каковы особенности операционного анализа при выпуске нескольких продуктов?
- 1.27.4. Как посчитать точку безубыточности для нескольких продуктов?

ТЕМА 6. Финансы

Основной вопрос:

1.28. Бюджетирование

Вопросы для обсуждения:

- 1.28.1. Перечислите инструменты финансового управления.
- 1.28.2. Каковы принципы управления деньгами?
- 1.28.3. Определите единый контур управления финансами экономического объекта.
- 1.28.4. Какие службы экономического объекта участвуют в подготовке бюджетов?
- 1.28.5. Что, когда и в какой форме нужно делать для постановки бюджетирования?

Основной вопрос:

1.29. Финансовая структура экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.29.1. Дайте определение «центр финансового учета».
- 1.29.2. Каково содержание документа «Положение о финансовой структуре» экономического объекта?
- 1.29.3. Дайте характеристику *центра доходов*.
- 1.29.4. Дайте характеристику *центра затрат*.
- 1.29.5. Дайте характеристику *центра прибыли*.
- 1.29.6. Дайте характеристику *центра инвестиций*.
- 1.29.7. Назовите факторы, влияющие на формирование финансовой структуры экономического объекта.
- 1.29.8. Приведите примеры целей и критериев оценки ЦФУ при различных корпоративных стратегиях.
- 1.29.9. Назовите этапы разработки финансовой структуры экономического объекта?

Основной вопрос:

1.30. Принципы финансового менеджмента

Вопросы для обсуждения:

- 1.30.1. В каких координатах осуществляется финансовое управление экономического объекта?
 - бюджет доходов и расходов (БДР),
 - бюджет движения денежных средств (БДДС),
 - бюджет по балансовому листу (ББЛ).
- 1.30.2. Поясните функциональный и ресурсный принцип построения БДР.
- 1.30.3. По каким принципам строится краткосрочный и долгосрочный БДР?
- 1.30.4. Приведите пример структуры БДР.
- 1.30.5. Для чего нужен ББЛ?
- 1.30.6. Каким образом используются финансовые индикаторы в ББЛ?
- 1.30.7. Какова последовательность работ по постановке БДДС?
- 1.30.8. Назовите основные показатели БДДС.
 - выручка от реализации,
 - прибыль,
 - поток денежных средств.
- 1.30.9. Какова схема движения денежных потоков в экономическом объекте?
- 1.30.10. Какие выводы позволяют делать *прямой и косвенный* методы расчета потока денежных средств?

Основной вопрос:

1.31. Финансовый анализ

Вопросы для обсуждения:

- 1.31.1. В чем сущность финансового анализа?
- 1.31.2. Назовите источники данных для финансового анализа.
- 1.31.3. Какие основные финансовые отчеты составляет на предприятиях?
 - балансовый отчет,
 - отчет о прибылях и убытках,

- отчет о движении денежных средств.
- 1.31.4. Приведите пример дерева финансовых показателей, характеризующее финансовое состояние экономического объекта.
- 1.31.5. Каким образом осуществляется комплексная финансовая оценка состояния экономического объекта?

ТЕМА 7. Процессы

Основной вопрос:

1.32. Понятие бизнес-процесса

Вопросы для обсуждения:

1.32.1. Дайте определения:

- *операция,*
- *процесс,*
- *процессный объект,*
- *бизнес-процесс.*

1.32.2. Каковы основные черты бизнес-процесса? Приведите примеры бизнес-процессов.

1.32.3. Чем отличаются основные операции и процессы от вспомогательных?

1.32.4. Дайте определение *процессного подхода*.

1.32.5. Чем обусловлена необходимость непрерывной и последовательной адаптации бизнес-процессов экономического объекта?

1.32.6. Каковы основы прогрессивных стратегий организации экономических объектов для реализации адаптивных процессов?

- децентрализация управления процессами,
- интеграция на уровне партнеров,
- горизонтальная интеграция процессов,
- применение соответствующих ERP-систем.

1.32.7. Что является предметом менеджмента процессов?

Основной вопрос:

1.33. Менеджмент проектов по реорганизации процессов

Вопросы для обсуждения:

- 1.33.1. Почему моделирование процессов является основой реализации проектов по внедрению или усовершенствованию менеджмента процессов?
- 1.33.2. Какова последовательность работ при выполнении проекта реорганизации процессов?

Основной вопрос:

1.34. Подготовка к моделированию процессов

Вопросы для обсуждения:

- 1.34.1. Какие факторы влияют на качество моделей?
- 1.34.2. Назовите принципы урегулированного моделирования (по Розенману).
 - достоверность,
 - значимость,
 - понятность,
 - сопоставимость,
 - системность,
 - эффективность.
- 1.34.3. Какие мероприятия необходимо осуществить при подготовке к моделированию процессов?
 - идентификация и выбор перспектив,
 - определение способов распространения моделей,
 - спецификация техник и инструмента моделирования.
- 1.34.4. Что лежит в основе мультиперспективного моделирования?
 - целевое назначение,
 - организационные роли,
 - индивидуальные предпочтения.
- 1.34.5. Каковы основные цели процессных моделей?
 - создание организационной документации процессов,
 - процессно-ориентированная реорганизация экономического объекта,
 - непрерывный менеджмент процессов,

- сертификация экономического объекта,
- бенчмаркинг,
- управление знаниями,
- выбор корпоративных ИТ-систем,
- модельно-ориентированная пользовательская настройка,
- разработка пользовательских программ,
- управление потоками операций,
- симуляция процессов.

1.34.6. От чего зависят роли пользователей моделей?

1.34.7. Определите практические способы распространения разработанных моделей.

1.34.8. Какие типы моделей используются при графическом моделировании процессов?

- управляемая событиями цепь процессов – УСЦП,
- диаграмма цепей создания добавленной стоимости – ДЦС,
- диаграмма описания последовательности этапов процесса,
- диаграмма деятельности,
- сети Петри.

1.34.9. Что такое тип объекта?

1.34.10. Какое множество типов объектов присвоено типу модели УСЦП?

- функция;
 - событие;
 - коннектор;
 - соединительная линия,
- и, при необходимости,
- должность,
 - организационная единица,
 - прикладная система,
 - данные и т. д.

1.34.11. Каково начертание фигур для представления типов объектов?

1.34.12. В чем состоит различие в понятиях:

- тип модели, модель,
- тип объекта, объект,
- экземпляр объекта, выражение объекта.

- 1.34.13. Для чего применяется тип модели ДЦП? Приведите примеры таких моделей.
- 1.34.14. Для чего применяется тип модели УСЦП?
- 1.34.15. Каковы правила использования базовых элементов типа модели УСЦП?
- функция,
 - событие,
 - коннектор.
- 1.34.16. Приведите пример, содержащий основные элементы модели УСЦП и способы их применения.
- 1.34.17. Для чего нужны *терминологические* модели. Приведите пример дерева терминов.
- 1.34.18. Каким образом осуществляется *интеграция* различных типов моделей? Какие ракурсы при этом выделяются?
- ракурс организации -
 - диаграмма организационной иерархии,
 - ракурс данных -
 - модель сущность-связь,
 - ракурс функций -
 - диаграмма цепи создания добавочной стоимости;
 - ракурс процессов -
 - УСЦП.
- 1.34.19. Приведите пример интеграции типов моделей с помощью типов объектов.
- 1.34.20. Для чего нужны единые правила моделирования? Назовите основные категории единых правил моделирования.
- атрибуты типов моделей,
 - типы объектов и их атрибуты,
 - типы связей и их атрибуты,
 - формат моделей,
 - присоединение названий,
 - степень детализации,
 - разделение модели на уровни,
 - создание вариантов,
 - сохранение моделей.

1.34.21. В чем заключается принцип адаптации моделей? Какие применяются механизмы адаптации?

Основной вопрос:

1.35. Инструмент моделирования

Вопросы для обсуждения:

1.35.1. Какие требования предъявляются к инструменту моделирования?

1.35.2. Назовите наиболее известные инструменты моделирования.

- «ARIS-Toolset»,
- AENEIS (ATOSS Software AG, www.atoss.com),
- Bonapart (ProUbis, www.proubis.de),
- BP Win (Computer Associates, www.ca.com),
- COOL: Biz (Sterling Software II GmbH, www.cool.sterling.com),
- iGrafx (Micrografx, www.micrografx.com),
- INNOVATOR (MID, www.mid.de),
- Prometheus (IBO, www.ibo.de).

1.35.3. Каким образом осуществляется пользовательская настройка инструмента моделирования?

Основной вопрос:

1.36. Разработка структуры процессов

Вопросы для обсуждения:

1.36.1. Каков порядок создания целостной структуры процессов?

1.36.2. В чем состоит зависимость структуры от стратегии?

- рыночно-ориентированный подход,
- ресурсноориентированный подход,
- комбинированный подход.

1.36.3. Какие имеются ограничения, затрудняющие реорганизацию экономического объекта?

1.36.4. В чем состоят преимущества систематизирующей схемы процессов? Приведите пример такой схемы.

- 1.36.5. Как выполнить идентификацию *основных* процессов?
1.36.6. Как выполнить идентификацию *вспомогательных* процессов?
1.36.7. В чем состоит общая процедура систематизации процессов?

Основной вопрос:

1.37. Моделирование и анализ как есть

Вопросы для обсуждения:

- 1.37.1. Назовите аргументы в пользу и против проведения моделирования *как есть*.
1.37.2. Опишите этапы моделирования и анализа *как есть*.
1.37.3. Какие применяют способы разделения предмета моделирования на проблемные области?
➤ функционально-ориентированное разделение,
➤ объектно-ориентированное разделение.
1.37.4. Какие признаки процессов представляют интерес при моделировании *как есть*?
1.37.5. Каковы критерии приоритетности проблемных областей при моделировании *как есть*?
1.37.6. Как выполнить группировку проблемных областей в виде комплексов моделирования?
1.37.7. Для чего необходим анализ фактической ситуации, после проведения моделирования *как есть*?
➤ для определения потенциалов оптимизации.
1.37.8. Какие признаки в процессах используют для оценки слабых мест?
➤ порядок выполнения процессов,
➤ информационно-техническая поддержка процессов,
➤ организационная структура и персонал.
1.37.9. Каким образом можно использовать *эталонные модели*?
1.37.10. Каким образом можно использовать *бенчмаркинг*?
1.37.11. Как осуществляется *документирование слабых мест*?

Основной вопрос:

1.38. Моделирование как надо

Вопросы для обсуждения:

- 1.38.1. Каковы внутренние и внешние ожидания результатов моделирования *как надо?*
- 1.38.2. Как определяют степень детализации модели *как надо?*
- 1.38.3. Как определяют ракурс модели *как надо?*
- 1.38.4. Какие подходы применяют при идентификации основных и вспомогательных процессов при моделировании *как надо?* В чем их преимущества и недостатки?
 - сверху-вниз,
 - снизу-вверх.
- 1.38.5. Как определяют взаимосвязи между процессами?
- 1.38.6. Каковы общие принципы создания и документирования моделей *как надо?*
- 1.38.7. Что такое *идеальная модель как надо?*
- 1.38.8. Какие обязательные и дополнительные атрибуты должна определять модель *как надо?*
- 1.38.9. Какие задачи надо решить для качественной интеграции моделей *как надо?*
- 1.38.10. Приведите примеры объемов моделирования *как надо* в корпорации.
- 1.38.11. Для чего нужна симуляция процессов?

Основной вопрос:

1.39. Формирование организационной структуры экономического объекта

Вопросы для обсуждения:

- 1.39.1. Что такое организационное моделирование?
- 1.39.2. В чем отличие классического подхода к организации процессов, от процессно-ориентированного?
- 1.39.3. Каковы критерии разработки организационной структуры?
- 1.39.4. Каковы отличия административного управления и профессионального управления?
- 1.39.5. Каковы критерии организационной эффективности экономического объекта?

- эффективность мотивации,
 - эффективность координации,
 - эффективность адаптации.
 - дилемма оперативного планирования.
- 1.39.6. Каким образом осуществляется интеграция процессов и организационной структуры?
- 1.39.7. Какие различают типы присвоения организационных единиц или должностей функциям?
- выполняет,
 - должен принимать участие,
 - может принимать участие,
 - получает информацию и др.
- 1.39.8. Каковы этапы процедурного моделирования при формировании процессно-ориентированной организационной структуры?

Основной вопрос:

1.40. Внедрение процессов

Вопросы для обсуждения:

- 1.40.1. Каково значение внедрения для проекта в целом?
- 1.40.2. Какие существуют варианты внедрения процессов?
- 1.40.3. Какие основные стратегии внедрения можно применить? Их преимущества и недостатки.
- пилотное внедрение,
 - шаг за шагом (постепенное),
 - стратегия «большого взрыва (одновременное).
- 1.40.4. В чем состоит маркетинг проекта процесса реорганизации экономического объекта?
- 1.40.5. Каковы ключевые аспекты разработки концепции внедрения и выбора мер по обеспечению признания проекта?
- сенсационализация (чувствительность),
 - влияние,
 - мотивация,
 - информация,
 - поддержка и консультация,

- документация.
- 1.40.6. Каким образом организуется обучение персонала экономического объекта по целевым группам?
 - высшее руководство,
 - среднее руководящее звено,
 - исполнители,
 - менеджеры процессов.
- 1.40.7. В чем заключается техническая поддержка коммуникационной концепции внедрения проекта?
- 1.40.8. Какие мероприятия необходимо предусмотреть для перемещения сотрудников?

Основной вопрос:

1.41. Непрерывный менеджмент процессов

Вопросы для обсуждения:

- 1.41.1. В чем отличие непрерывного менеджмента процессов от реинжиниринга процессов?
- 1.41.2. Для чего нужна детализация конкурирующих подцелей?
- 1.41.3. Как добиться операционализации целей менеджмента?
- 1.41.4. Каковы требования к показателям и индикаторам, для оценки состояния процессов?
- 1.41.5. В чем состоит концепция *системы сбалансированных показателей (ССП)*?
- 1.41.6. Из каких этапов состоит процедура непрерывного менеджмента процессов?
 - этап выполнения,
 - этап анализа,
 - этап корректировки целей,
 - этап моделирования внедрения.
- 1.41.7. В чем отличия в линейной ответственности и процессно-ориентированной ответственности?
- 1.41.8. Назовите специалистов ответственных за непрерывных менеджмент процессов.
 - ответственный за процесс,
 - владелец процесса,

- менеджер процесса.

Основной вопрос:

1.42. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем

Вопросы для обсуждения:

- 1.42.1. Дайте характеристику ERP-системам.
- 1.42.2. В чем состоят преимущества и недостатки ERP-систем по сравнению с индивидуальными программными решениями?
- 1.42.3. Что включает в себя пользовательская настройка ERP-системы?
- 1.42.4. Какие факторы влияют на выбор стратегии внедрения ERP-систем?
- 1.42.5. Приведите пример общей поэтапной модели внедрения ERP-системы.
- 1.42.6. Приведите пример специализированной процедурной модели внедрения ERP-системы.
- 1.42.7. Почему выбор ERP-системы имеет стратегическое значение?
- 1.42.8. Назовите шаги предварительного выбора ERP-системы.
 - формулировка целей,
 - определение и ранжирование требований,
 - изучение предложений на рынке стандартного ПО,
 - определение группы фаворитов,
 - окончательный выбор (тестирование).
- 1.42.9. Приведите пример организационной структуры проекта по внедрению ERP-системы.
- 1.42.10. Как распределяются роли специалистов в проекте при внедрении ERP-системы.
 - функциональный специалист,
 - специалист по методологии,
 - программист,
 - ключевой пользователь.
- 1.42.11. Как осуществляется адаптация эталонных моделей ERP-системы?

- моделирование на основе эталонных моделей,
 - моделирование идеального состояния,
 - моделирование на основе фактических моделей.
- 1.42.12. Каково влияние ERP-системы на персонал экономического объекта?

Основной вопрос:

1.43. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем

Вопросы для обсуждения:

- 1.43.1. В чем состоит парадокс продуктивности ИТ?
- 1.43.2. Назовите принципы оптимизации эффективности ИТ.
- 1.43.3. Когда требуется оценка эффективности ИТ?
- 1.43.4. В чем особенности оценки ИТ-систем?
- дефект воздействия,
 - дефект оценки,
 - дефект цели,
 - дефект решаемости.
- 1.43.5. Каков механизм воздействия ИТ-систем на успех экономического объекта?
- 1.43.6. Каков порядок процессно-ориентированной оценки экономической эффективности ИТ-системы для подготовки решения о внедрении?
- 1.43.7. Из каких компонент складываются эффекты воздействия на ИТ процессы?
- эффект автоматизации,
 - эффект информатизации,
 - эффект трансформации,
 - технологический эффект,
 - организационный эффект.
- 1.43.8. Для чего необходима идентификация процессов, затронутых внедрением ИТ-системы?
- 1.43.9. Каким образом выявляют эффекты воздействия при моделировании *как есть* и моделировании *как надо*?

- 1.43.10. Почему структурные схемы процесс-показатель (ССПП) являются основой агрегации оценочных показателей?
- 1.43.11. Какая идея лежит в основе метода оценки затрат на ИТ «Совокупная стоимость владения (ССВ)»?
- 1.43.12. Каков порядок расчета рентабельности инвестиций в ИТ-систему?
- 1.43.13. Как агрегировать качественные показатели для учета эффектов от внедрения ИТ-системы?
- 1.43.14. В чем преимущества процессного подхода в менеджменте экономического объекта?
- 1.43.15. Каковы ограничения использования процессного подхода в менеджменте экономического объекта?

ТЕМА 8. Экономико-математическое моделирование бизнес-процессов

Основной вопрос:

1.44. Количественное моделирование материальных потоков

Вопросы для обсуждения:

- 1.44.1. Постройте базовую двухуровневую структурную модель *верного типа*. Приведите соответствующие примеры экономических объектов.
- 1.44.2. Как задать *состояние экономического объекта* и его элементов? Приведите примеры задания состояния элементов и объекта.
- 1.44.3. Как задать состояние производственного элемента? Приведите примеры.
- 1.44.4. Как задать *производственную функцию*?
- 1.44.5. Постройте базовую модель *ограничений* экономического объекта.
- 1.44.6. Определите систему производственных элементов с ограниченным поступлением ресурсов.

- 1.44.7. Определите систему с последовательной цепочкой производственных элементов и ограниченным поступлением ресурсов.
- 1.44.8. Каким образом представляется сетевой комплекс элементов, каждый из которых описывается отдельной операцией?

Основной вопрос:

1.45. Количественное моделирование производственных процессов

Вопросы для обсуждения:

- 1.45.1. Чем отличается дескриптивный от оптимизационного подхода к заданию производственной функции?
- 1.45.2. Приведите классические примеры задания производственной функции.
- линейная,
 - сепарабельная,
 - функция Кобба-Дугласа.
- 1.45.3. Как определить технологическое множество неоднородного элемента?
- 1.45.4. Как определить технологическое множество в случае комплектности потребления?
- 1.45.5. Определите многопродуктовый производственный элемент.
- 1.45.6. Приведите примеры ограничений многопродуктового производственного элемента.
- 1.45.7. Какой выпуск продукции считается оптимальным по Паретто?
- 1.45.8. Приведите критерии оптимальности, основанные на линейной свертке.
- 1.45.9. Чем отличаются прямая и обратная задачи производственного планирования?
- 1.45.10. Как задаются функцию издержек элементов?
- 1.45.11. Приведите классические примеры типовых функций производственных издержек.

1.45.12. Приведите примеры расширения применения производственного моделирования.

1.45.13. Как осуществляется финансовое моделирование БДДС и БДР?

Основной вопрос:

1.46. Постановка задач планирования состояния бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1.46.1. Какие функции менеджмента можно автоматизировать с помощью современных ИТ-систем?

1.46.2. Какова роль экономико-математического моделирования при реализации процедур принятия управленческих решений?

1.46.3. Приведите схему моделирования экономического объекта на основе бизнес-процессного описания.

1.46.4. Рассмотрите общий порядок расчетов с применением экономико-математического моделирования в основных бизнес-процессах производственного экономического объекта.

1.46.5. В чем состоит формальная постановка задачи производственного планирования и на какие вопросы надо ответить в ходе ее решения?

Основной вопрос:

1.47. Модели планирования основных бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1.47.1. Определите способы введения в экономический объект управляющих параметров.

- при централизованном планировании,
- при планировании с мотивацией,
- при планировании без мотивации.

1.47.2. Каким образом задается модель планирования?

1.47.3. Что такое допустимый план? Как он задается?

- 1.47.4. Каким образом определяется достижение валового выпуска в системе производственных элементов?
- 1.47.5. Как ввести балансовые ограничения в задаче планирования объекта с воспроизводимыми ресурсами?

Основной вопрос:

1.48. Модели рационального планирования с перебором вариантов

Вопросы для обсуждения:

- 1.48.1. В чем состоит процедура оптимального планирования?
- 1.48.2. Каким образом решается проблема задания критерия оптимальности?
- 1.48.3. Как решается задача количественного вычисления оптимального плана?

Основной вопрос:

1.49. Методы анализа и моделирования целей

Вопросы для обсуждения:

- 1.49.1. Назовите виды информации при задании стратегических целей.
- 1.49.2. С помощью каких процедур стратегические цели трансформируются в дерево целей, а затем в дерево показателей?
- 1.49.3. С помощью каких процедур достигается формирование сопоставимых частных критериев результата функционирования экономического объекта?
- преобразование шкалы,
 - нормирующее преобразование шкалы,
 - переход к одномерной шкале,
 - агрегирование,
 - матричная свертка (таблично заданные функции свертки).
- 1.49.4. Каким образом выполняется проекция дерева целей в дерево показателей?

Основной вопрос:

1.50. Интегрированные модели цикла управления

Вопросы для обсуждения:

- 1.50.1. Приведите модель менеджмента основанного на планировании экономического объекта.
- 1.50.2. Объясните возможности комплексного применения экономико-математического моделирования в менеджменте.

ТЕМА 9. Управленческий учет

Основной вопрос:

1.51. Основные положения управленческого учета и контроллинга

Вопросы для обсуждения:

- 1.51.1. Каково место управленческого учета и контроллинга в менеджменте экономического объекта?
- 1.51.2. Объясните двухконтурный характер западной бухгалтерии.
- 1.51.3. Каким образом достигается интегрированность учета в менеджменте?
 - горизонтальная интеграция,
 - вертикальная интеграция.
- 1.51.4. Определите цели управленческого учета.
- 1.51.5. Чем отличается стратегический управленческий учет от оперативного?
- 1.51.6. Что является предметом и объектом управленческого учета?

Основной вопрос:

1.52. Стратегический управленческий учет и контроллинг

Вопросы для обсуждения:

- 1.52.1. Дайте определение стратегического управленческого учета.
- 1.52.2. Из каких элементов состоит система стратегического управленческого учета?
 - миссия и цели,

- выбор ценности продукта, определение оптимального набора функций;
- построение «цепи затрат» и оптимизация затрат;
- построение системы контроллинга как элемента управления;
- построение системы контроллинга как элемента контроля.

Основной вопрос:

1.53. Маркетинговый учет

Вопросы для обсуждения:

1.53.1. Дайте определение маркетингового учета.

1.53.2. Определите виды аналитической информации, представляемой маркетинговым учетом.

1.53.3. Каким образом осуществляется оценка внешней хозяйственной среды?

- анализ параметров макроэкономической среды –
 - демографические параметры,
 - экологические,
 - научно-технические (технологические),
 - политические,
 - культурные,
- анализ параметров микроэкономической среды –
 - рынки,
 - потребители,
 - конкуренция, каналы сбыта,
 - поставщики,
 - инфраструктура.

1.53.4. Каким образом осуществляется анализ целей и стратегий маркетинга?

1.53.5. Как оценить структуру управления маркетингом?

1.53.6. Каким образом осуществляется анализ основных систем маркетинга?

- информационной системы,
- системы планирования,
- системы контроля,
- разработка новых продуктов.

1.53.7. Как оценить эффективность бюджета маркетинга?

1.53.8. Как оценить результативность маркетинговых исследований?

- продукт,
- цена,
- каналы сбыта,
- продвижение продукта,
- сбытовой персонал.

Основной вопрос:

1.54. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование)

Вопросы для обсуждения:

1.54.1. Выделите периоды финансового планирования.

1.54.2. Определите цели планирования.

1.54.3. Что такое бюджетирование? Основной принцип бюджетирования.

1.54.4. Определите задачи, решаемые бюджетированием.

1.54.5. Каким образом осуществляется контроль реализации бюджета и анализ отклонений?

- отклонение по материалам,
- отклонение по труду,
- отклонение по переменным накладным расходам,
- отклонение по затратам на постоянные накладные расходы,
- комбинация отклонений и отклонения объема выработки.

Основной вопрос:

1.55. Функционально-стоимостной анализ (ФСА)

Вопросы для обсуждения:

1.55.1. В чем основная идея и сущность ФСА?

1.55.2. Каковы цели ФСА?

1.55.3. Что может быть предметом ФСА?

1.55.4. В чем преимущества и недостатки ФСА по сравнению с традиционными методами анализа?

- 1.55.5. В чем особенность функционального подхода к ФСА?
- 1.55.6. В чем особенность предметного подхода к ФСА?
- 1.55.7. Приведите промеры классификации функций.
- 1.55.8. Что означает выявить функцию?
- 1.55.9. Каковы правила формулирования (логического описания) функций?
- 1.55.10. Выделите основные этапы проведения ФСА.
- подготовительный,
 - информационный,
 - аналитический,
 - творческий,
 - исследовательский,
 - рекомендательный,
 - внедренческий.
- 1.55.11. Как построить функциональную модель объекта? В чем состоит процесс функционального моделирования?
- 1.55.12. Как осуществляется оценка значимости функций объекта?
- 1.55.13. Как осуществляется стоимостная оценка функций?
- 1.55.14. Как осуществляется распределение затрат по функциям?
- поровну,
 - пропорционально долевному участию (АВС-анализ),
 - пропорционально значимости (важности) каждой функции в реализации единой для рассматриваемых функций более высокого уровня;
 - на основе экспертного анализа носителя функций.
- 1.55.15. Приведите пример применения метода FAST для систематизированного анализа функций.
- 1.55.16. Выделите этапы функционального анализа объекта моделирования.
- 1.55.17. Рассмотрите пошаговый алгоритм построения функционально-структурной модели объекта.
- характеристика объекта,
 - целевое назначение объекта,
 - функциональные связи объекта с элементами внешней среды,

- определение и классификация внешних функций объекта,
 - функциональные входы и выходы объекта,
 - определение и классификация внутренних функций объекта,
 - первичная двухуровневая функциональная модель объекта,
 - внутренние элементы объекта,
 - структурная модель объекта,
 - функции структурных элементов объекта,
 - диаграмма функций объекта,
 - скорректированная диаграмма функций объекта,
 - классификация функций диаграммы функций объекта,
 - вторичная функциональная модель объекта,
 - функциональная структурная модель объекта.
- 1.55.18. Как применять ФСА при решении управленческих задач?
- 1.55.19. Определите функции управления для менеджеров различного уровня.
- 1.55.20. Как осуществляется декомпозиция функций менеджмента?
- 1.55.21. Как определить затраты на выполнение функций управления?
- 1.55.22. Назовите средства автоматизации ФСА.
- 1.55.23. Назовите источники экономической эффективности ФСА.

Основной вопрос:

1.56. Управление затратами

Вопросы для обсуждения:

- 1.56.1. Какие применяют методы учета затрат и калькулирования.
- 1.56.2. Как определить полную себестоимость?
- производственная себестоимость,
 - косвенные затраты –
 - учет накладных расходов «котловым» методом,
 - учет накладных расходов традиционным методом,
 - учет взаимных услуг обслуживающих подразделений,
 - учет затрат по функциям (видам деятельности) –

- к основной деятельности относят –
 - материально-техническое обеспечение,
 - изготовление,
 - доставка товара до потребителя,
 - продажа и маркетинг,
 - обслуживание (сервис),
 - к вспомогательным видам деятельности относят –
 - развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем,
 - управление человеческими ресурсами,
 - общее управление,
 - виды деятельности по уровням участия в производстве –
 - на уровне единицы продукции,
 - на уровне обеспечения выпуска,
 - на уровне обеспечения функционирования производства.
- 1.56.3. Что такое калькулирование и какие методы калькулирования входят в арсенал менеджера?
- попроцессный метод,
 - попередельный метод,
 - позаказный метод,
 - нормативный метод,
 - метод стандарт-кост.

ТЕМА 10. Управление человеческими ресурсами (HRM)

Основной вопрос:

1.57. Введение в УЧР

Вопросы для обсуждения:

1.57.1. Чем отличается УЧР от управления персоналом?

1.57.2. Назовите основные направления и виды деятельности в сфере УЧР.

- организация,
- трудовые отношения,
- управление знаниями,
- работа с ресурсами,

- управление показателями работы,
 - развитие человеческих ресурсов,
 - управление вознаграждениями.
- 1.57.3. Какие факторы внешнего и внутреннего окружения влияют на УЧР?
- технология,
 - давление конкуренции.
- 1.57.4. Какие вызовы современности должны быть преодолены с помощью УЧР?
- глобализация,
 - техника,
 - интеллектуальный капитал,
 - постоянные перемены.

Основной вопрос:

1.58. Стратегическое УЧР

Вопросы для обсуждения:

- 1.58.1. В чем суть стратегического УЧР?
- 1.58.2. Какие организационные вопросы экономического объекта решают с помощью УЧР?
- 1.58.3. Каковы общие цели и задачи УЧР?
- 1.58.4. Почему кадровые ресурсы – основной источник конкурентных преимуществ экономического объекта?
- 1.58.5. Каковы подходы к разработке стратегического УЧР?
- 1.58.6. Что лежит в основе стратегического планирования ЧР?
- 1.58.7. Какие модели стратегического УЧР применяются?
- модель управления, ориентированного -
 - на высокие показатели работы,
 - высокий уровень приверженности,
 - высокий уровень участия,
 - достижение вертикальной согласованности и интеграцию стратегий бизнеса и УЧР,
 - горизонтальная интеграция.
- 1.58.8. Как можно добиться гармонизации различных стратегий УЧР? Приведите примеры.

1.58.9. Каким образом необходимо преодолевать препятствия на пути реализации стратегических инициатив?

- анализ потребностей объекта (SWOT, PESTLE),
- формулировка стратегии,
- получение поддержки,
- оценка препятствий,
- планы действий,
- организация, реализация,
- оценка, корректировка.

Основной вопрос:

1.59. Интеллектуальный капитал: теория и практика

Вопросы для обсуждения:

1.59.1. Каковы составляющие интеллектуального капитала?

- человеческий капитал,
- социальный капитал,
- организационный капитал.

1.59.2. Какие методы применяются для определения стоимости интеллектуального капитала?

1.59.3. Каково практическое значение теории УЧР?

1.59.4. Какие вопросы рассматриваются особо в теории УЧР?

- обеспечение ЧР,
- развитие ЧР,
- теория и практика вознаграждения.

1.59.5. От чего зависит рыночная цена работника?

1.59.6. Каково практическое значение теории социального капитала?

Основной вопрос:

1.60. Организационное поведение

Вопросы для обсуждения:

1.60.1. Что изучает теория организационного поведения?

1.60.2. Каковы фундаментальные особенности людей?

1.60.3. Какие факторы влияют на поведение людей на работе?

1.60.4. С помощью каких инструментов можно мотивировать людей?

- стимулов,
- вознаграждений;
- руководства;
- той работы, которую он выполняет;
- той организационной среды, в которой он это делает.

1.60.5. Назовите элементы мотивации.

- направление,
- усилие,
- настойчивость.

1.60.6. Каким образом процесс мотивации связан с потребностями?

1.60.7. Назовите виды мотивации.

1.60.8. Охарактеризуйте теории мотивации.

- инструментальная теория (Тейлор, 1911),
- теория содержания (потребностей),
- иерархия потребностей (Маслоу, 1954),
- теория процессов (Гуэст, 1992),
- теория ожидания (Фрум, 1964),
- теория цели (Латхем, 1979),
- теория справедливости (Адамс, 1965),
- двухфакторная модель (Герцберг, 1957).

1.60.9. Как взаимосвязаны мотивация и деньги?

1.60.10. Назовите компоненты приверженности.

1.60.11. Каковы внутренние проблемы приверженности?

1.60.12. Назовите принципы управления приверженностью.

1.60.13. Назовите факторы, влияющие на функционирование ЧР экономического объекта.

1.60.14. Назовите виды групп людей внутри организации.

1.60.15. Какие процессы протекают внутри групп людей?

- взаимодействие,
- обязательные и вспомогательные функции,
- идеология группы,
- сплоченность группы,
- референтная группа,
- развитие группы,

- идентификация.
- 1.60.16. Что такое команда? Охарактеризуйте эффективную и неэффективную команду.
- 1.60.17. Каким образом *лидерство, власть, политика, конфликты* влияют на функционирование экономического объекта как организации?
- 1.60.18. Дайте определение основным категориям организационной культуры.
 - организационная или корпоративная культура,
 - ценности,
 - нормы,
 - организационный климат.
- 1.60.19. Назовите пути формирования организационной культуры.
- 1.60.20. Опишите организационную культуру (по Армстронгу).
 - ценности,
 - нормы,
 - артефакты.
- 1.60.21. Определите этапы изменения организационной культуры экономического объекта, рычаги осуществления перемен.
 - показатели работы,
 - приверженность,
 - качество,
 - обслуживание клиентов,
 - работа в команде,
 - организационное обучение,
 - ценности.

Основной вопрос:

1.61. Работа

Вопросы для обсуждения:

- 1.61.1. В чем состоит сущность трудовой деятельности?
- 1.61.2. Какие организационные факторы влияют на работу?
 - обедненный экономический объект (экономия),
 - изменение роли производственных рабочих,
 - гибкий экономический объект,

- психологический контакт.

Основной вопрос:

1.62. Организация, виды работ и роли

Вопросы для обсуждения:

1.62.1. В чем состоит процесс организации работ?

1.62.2. Назовите ориентиры изучения организации экономического объекта.

- распределение работ,
- дифференциация и интеграция,
- работа в командах,
- гибкость,
- уточнение ролей,
- децентрализация,
- устранение уровней управления.

1.62.3. Какие шаги включает в себя программа преобразования организации (по Котлеру)?

1.62.4. Как осуществляется проектирование рабочих мест и ролей?

Основной вопрос:

1.63. Процесс управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1.63.1. Какие сферы охватывает политика трудовой занятости?

1.63.2. Для чего используются понятия *компетентности и компетенции*?

1.63.3. Назовите виды компетентности.

- универсальная,
- общая,
- специфичная,
- пороговая,
- рабочая,
- дифференцирующая.

1.63.4. Выделите элементы УЧР, интегрированные вокруг структуры компетентности.

- отбор и найм,
 - управление показателями труда,
 - развитие ЧР,
 - управление вознаграждением.
- 1.63.5. Что такое *управление знаниями*?
- 1.63.6. Какие бывают *виды знаний*?
- 1.63.7. Какие бывают *формы знаний*?
- 1.63.8. Чем отличаются *данные от информации и от знаний*?
- 1.63.9. Какова главная цель управления знаниями?
- 1.63.10. Назовите подходы к стратегии управления знаниями.
- стратегия систематизированных знаний,
 - стратегия персонализированных знаний.
- 1.63.11. В чем суть процесса *создания* знаний?
- 1.63.12. В чем суть процесса *управления* знаниями?
- 1.63.13. Что является ключевыми стимулами для квалифицированных работников?
- 1.63.14. Каковы основные направления управления знаниями (по Армстронгу)?
- 1.63.15. Для чего используются результаты анализа *работ, ролей и компетенций и компетентности*?
- создания должностных инструкций,
 - определения ролей,
 - определения личных спецификаций,
 - определение спецификаций обучения или повышения квалификации,
 - построения организации и работ,
 - отбора и найма,
 - управления показателями труда,
 - управления обучением и развитием;
 - управления карьерой,
 - оценки работ и построения системы оплаты труда.
- 1.63.16. Какую информацию о работе дает анализ работы?
- цель,
 - содержание,
 - операции,
 - подотчетность,

- критерии выполнения,
- ответственность,
- организационные факторы,
- мотивационные факторы,
- факторы развития,
- факторы среды.

1.63.17. Для чего нужна должностная инструкция?

Основной вопрос:

1.64. Обеспечение экономического объекта человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

- 1.64.1. Представьте схему планирования ЧР.
- 1.64.2. Выделите этапы планирования ЧР.
- 1.64.3. Какова цель подбора персонала?
- 1.64.4. Выделите процедуры подбора и отбора персонала.

Основной вопрос:

1.65. Управление показателями труда (УПТ)

Вопросы для обсуждения:

- 1.65.1. Каковы интегрирующие свойства УПТ?
- 1.65.2. Поясните циклическую модель процесса УПТ.
- 1.65.3. Назовите основные виды деятельности по УПТ.
 - ролевое определение,
 - соглашение о показателях труда,
 - планирование личного развития,
 - УПТ в течение года,
 - формальная оценка показателей труда.
- 1.65.4. Как формулируются цели и задачи УПТ?
- 1.65.5. Как формулируются критерии достижения целей УПТ?
- 1.65.6. Как используется система сбалансированных показателей УПТ менеджментом экономического объекта?

Основной вопрос:

1.66. Развитие человеческих ресурсов (РЧР)

Вопросы для обсуждения:

- 1.66.1. Для чего необходимо развивать человеческие ресурсы экономического объекта?
- 1.66.2. Выделите ключевые элементы развития ЧР.
 - научение,
 - образование,
 - развитие,
 - обучение.
- 1.66.3. В чем состоит философия РЧР?
- 1.66.4. Каким образом осуществляется организационное обучение в экономическом объекте?
- 1.66.5. Каковы требования к обучающемуся экономическому объекту?
- 1.66.6. Каковы элементы обучающегося экономического объекта (по Кандола)?
 - коллективное видение,
 - обеспечивающая структура,
 - поддерживающая культура,
 - доверяющее руководство,
 - мотивированная рабочая сила,
 - усиленное обучение.
- 1.66.7. В чем состоит *сущность* обучения?
- 1.66.8. Какие существуют *области* обучения?
- 1.66.9. Каковы ключевые *факторы психологии* обучения?
- 1.66.10. Каковы *требования* к эффективному обучению?
- 1.66.11. Каковы *цели профессионального* обучения?
- 1.66.12. Каковы подходы к профессиональному обучению?
- 1.66.13. Назовите условия эффективного профессионального обучения.
- 1.66.14. Назовите уровни профессионального обучения.
- 1.66.15. Назовите источники информации, позволяющие определить приоритеты в профессиональном обучении (по Валтерсу).

- 1.66.16. Как определить свойства (характеристики), которыми должен обладать обучаемый работник?

Основной вопрос:

1.67. Управление вознаграждением

Вопросы для обсуждения:

- 1.67.1. В чем особенности подхода к созданию системы вознаграждений?
- 1.67.2. Выделите элементы системы вознаграждений.
- 1.67.3. От чего зависит уровень оплаты труда?
- 1.67.4. Каковы цели управления вознаграждением в экономическом объекте?
- 1.67.5. Каковы ожидания работников от системы вознаграждения?
- 1.67.6. Каково содержание стратегии вознаграждения?
- 1.67.7. Назовите современные изменения в управлении вознаграждением (по Армстронгу).
- 1.67.8. Для чего нужны оценки видов работ?
- 1.67.9. Какова методология оценки видов работ?
- 1.67.10. Назовите требования к управляемости системы оплаты труда.
- 1.67.11. Какие данные об оплате труда должны знать и понимать работники?
- 1.67.12. Выделите элементы системы отношений нанимателя с работниками.

The end.

РАЗДЕЛ III. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ

Программа дисциплины

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент» разработана для направления специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» направления 1-27 01 01-08 «Экономика и организация производства (приборостроение)».

Целью изучения учебной дисциплины является формирование теоретических знаний и профессиональных компетенций в области системного управления предприятием, формирование у будущих специалистов базовых навыков управления, развитие самостоятельного логического мышления и навыков в решении практических задач по совершенствованию управления на предприятиях машиностроения в современных условиях.

Основными задачами преподавания учебной дисциплины являются: подготовка специалистов, владеющих современными знаниями в области науки управления;

- формирование у студентов навыков реализации основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль;
- освоение методов менеджмента с учетом специфики трудовых коллективов и форм собственности;
- сформировать знания с учетом мирового опыта и особенностей менеджмента в Республике Беларусь, правовых норм на основе которых реализуются функции менеджмента;
- формирование навыков по принятию управленческих решений, используя методы экономико-математического моделирования, теории вероятности, методы анализа экономических показателей производственной ситуации и управленческого учета;
- формирование навыков по применению технологий управления трудовыми и материальными ресурсами, операционными системами, производительностью труда, конфликтными ситуациями.

Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин: «Экономика предприятия», «Сетевые технологии и базы данных», «Макроэкономика», «Микроэкономика».

Знания и умения, полученные студентами при изучении данной дисциплины, необходимы для освоения специальных дисциплин и дисциплин специализаций, связанных с экономикой и организацией производства на предприятии, таких как «Организация производства», «Экономика предприятия», «Планирование на предприятии», «Управление проектами» и др.

В результате изучения дисциплины студенты должны

знать:

- исторические предпосылки формирования менеджмента как науки;
- теоретические особенности, способы и инструменты управления на макро- и микроэкономических уровнях;
- принципы, методы, функции и технологии менеджмента;
- современные организационные структуры менеджмента;
- современные системы управления поведением людей и их совместной деятельностью;
- методики целеполагания и мотивации;
- интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы менеджера;
- методологию стратегического менеджмента и управления инновационными процессами;

уметь:

- использовать базовые концепции, принципы, функции и методы менеджмента;
- ставить перед собой и коллективом реальные цели и разрабатывать планы их реализации;
- внедрять современные технологии менеджмента в производстве;
- моделировать варианты как исходных, так и конечных ситуаций и проводить экономические расчеты по обоснованию принимаемых управленческих решений;

владеть:

- методами принятия управленческих решений в ситуациях определенности и риска;
- основными принципами менеджмента в управленческой деятельности;

- методами и технологиями менеджмента в процессе регулирования совместной деятельности коллективов.

Освоение данной учебной дисциплины обеспечивает формирование следующей **компетенции**:

БКП-8 – Владеть методами принятия управленческих решений, основными принципами и технологиями менеджмента

Согласно учебному плану на изучение учебной дисциплины отведено:

- для очной формы получения высшего образования всего 120 ч., из них аудиторных - 84 часа.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий приведено в таблице 1.

Таблица 1

Очная форма получения высшего образования					
Курс	Се- местр	Лек- ции, ч.	Лаборатор- ные занятия, ч.	Практиче- ские занятия, ч.	Форма текущей аттестации
3	5	50	-	34	контрольная работа, экзамен

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1 Предмет менеджмента

Экономический объект и его свойства. Управление экономическим объектом. Менеджмент как наука.

Тема 1.2 Методологические основы менеджмента

Научные законы менеджмента. Закономерности менеджмента. Принципы менеджмента. Принципы исследования в менеджменте. Гипотезы менеджмента. Концепции менеджмента. Причинность и методология менеджмента. Подходы к изучению проблем менеджмента. Методы менеджмента. Моделирование в менеджменте.

Тема 1.3 Системные представления экономического объекта

Элемент экономического объекта. Связь элементов экономического объекта. Структура экономического объекта. Понятие внешней среды. Процесс функционирования экономического объекта. Состояние экономического объекта. Входы и выходы экономического объекта. Деятельность. Менеджмент как деятельность. Прямые и обратные связи.

Тема 1.4 Системный анализ и синтез проблем менеджмента

Цикл А.Файоля. Цикл СПРУКАР. Классификация проблем. Проблема как система. Формирование целей и условий решения проблем. Структура цикла решения проблемы. Выбор альтернатив решения проблемы.

Раздел II КОМПОНЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1 Предметы менеджмента

Декомпозиция предмета менеджмента. Иерархические классификаторы компонентов менеджмента.

Тема 2.2 Стратегии

Понятие стратегии. Интересы. Видение будущего. Стратегический процесс. Стратегические единицы бизнеса. Конкуренция. Компетенции. Бизнес-модель. Инновации. Знания. Тренды конкурентной среды.

Тема 2.3 Структуры

Факторы, влияющие на структуру экономического объекта. Организационная структура. Информационные процессы в структуре экономического объекта. Вертикальные информационные связи. Горизонтальные информационные связи. Альтернативные подходы к проектированию структуры. Функциональная структура. Дивизиональная структура. Региональная структура. Матричная структура. Горизонтальная структура. Модульная структура. Гибридная структура.

Регулирование структуры. Финансовая структура. Организационное моделирование. Реорганизация экономического объекта. Бизнес-инжиниринг.

Тема 2.4 Маркетинг

Сущность маркетинга. Концепции маркетинга. Основные категории маркетинга. Изменение роли маркетинга в операционном менеджменте. Виды маркетинга.

Тема 2.5 Экономика

Экономические законы и закономерности менеджмента. Контуры экономического менеджмента. Директ-костинг. Управление затратами. Точка безубыточности. Выбор модели экономического менеджмента. Операционный анализ.

Тема 2.6 Финансы

Бюджетирование. Финансовая структура экономического объекта. Бюджеты менеджмента. Финансовый анализ.

Тема 2.7 Процессы

Понятие бизнес-процесса. Менеджмент проектов по реорганизации процессов. Подготовка к моделированию процессов. Инструмент

моделирования. Разработка структуры процессов. Моделирование и анализ *как есть*. Моделирование *как надо*. Формирование организационной структуры экономического объекта. Внедрение процессов.

Непрерывный менеджмент процессов. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем.

Тема 2.8 Управленческий учет

Основные положения управленческого учета и контроллинга. Стратегический управленческий учет и контроллинг. Маркетинговый учет. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование). Контроль реализации бюджета. Анализ отклонений. Функционально-стоимостной анализ. Управление затратами.

Тема 2.9 Управление человеческими ресурсами

Введение в управление человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Интеллектуальный капитал: теория и практика.

Организационное поведение: особенности людей; мотивация; приверженность; функционирование организации; организационная культура.

Работа. Организация, виды работ и роли.

Процесс управления человеческими ресурсами: политика управления человеческими ресурсами; управление знаниями; анализ и описание работ и ролей.

Обеспечение организации человеческими ресурсами: планирование человеческих ресурсов; подбор и отбор персонала.

Управление показателями труда: основа управления показателями труда; процессы управления показателями труда.

Развитие человеческих ресурсов: стратегическое развитие человеческих ресурсов; организационное обучение и научающаяся организация; как обучаются люди; профессиональное обучение.

Управление вознаграждением. Системы управления вознаграждением. Оценка работы. Управление системой оплаты труда. Отношения с работниками.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

очная форма получения высшего образования

№ раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов				Количество часов УСП	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические (семинарские) занятия	лабораторные занятия	иное		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Введение в теорию практику менеджмента						
1.1	Предмет менеджмента	2					
	Практическое занятие № 1. Обсуждение свойств экономического объекта. Реализация механизма управления.		2				устный опрос
1.2	Методологические основы менеджмента	4					
	Практическое занятие № 2. Применение экономических законов и законов управления в менеджменте.		2				устный опрос

	Практическое занятие № 3. Моделирование в менеджменте.		2				письменный опрос
1.3	Системные представления экономического объекта	2					
	Практическое занятие № 4. Системное моделирование деятельности экономического объекта		2				устный опрос
1.4	Системный анализ и синтез проблем менеджмента	4					
	Практическое занятие № 6. Системное моделирование деятельности менеджера		2				устный опрос
	Практическое занятие № 7. Применение метода экспертных оценок при выработке управленческого решения.		2				письменный опрос
2	Компоненты менеджмента						
2.1	Предметы менеджмента	2					
2.2	Стратегии	6					
	Практическое занятие № 8. Исследование внешней и внутренней среды экономического объекта с помощью SWOT-анализа.		2				письменный опрос
	Практическое занятие № 9. Анализ продуктового портфеля экономического объекта с помощью матрицы Boston Consulting Group (BCG).		2				письменный опрос

2.3	Структуры	4					
	Практическое занятие № 10. Проектирование структуры промышленного предприятия.		2				устный опрос
2.4	Маркетинг	2					
	Практическое занятие № 11. Аудит маркетинга промышленного предприятия.		2				устный опрос
2.5	Экономика	4					
	Практическое занятие № 12. Расчет маржинального дохода. Оценка экономических затрат.		2				письменный опрос
2.6	Финансы	2					
	Практическое занятие № 13. Проектирование финансовой структуры промышленного предприятия. Финансовый анализ.		2				устный опрос
2.7	Процессы	4					
	Практическое занятие № 14. Процессно-ориентированная оценка экономической эффективности ИТ-систем		2				устный опрос
2.8	Управленческий учет	6					
	Практическое занятие № 15. Функционально-стоимостной анализ продукции промышленного предприятия		2				устный опрос
2.9	Управление человеческими ресурсами	8					

	Практическое занятие № 16. Применение системы сбалансированных показателей.		2				письменный опрос
	Практическое занятие № 17. Контрольная работа по разделу «Компоненты менеджмента»		2				контрольная работа
Итого за семестр		50	34				Экзамен
Всего аудиторных часов		84					

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Беляев, В.А. Менеджмент: пособие / В.А. Беляев, Е.Н. Костюкевич. – Минск: Элайда, 2014. – 210 с.
2. Беляев, В.А. Менеджмент: конспект лекций, контрольные задания: учеб. пособие / В.А. Беляев, Е.Н. Костюкевич. – Минск: ИПКи ПК БНТУ, 2009. – 198 с.
3. Брасс, А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учебное пособие / А.А. Брасс. – Минск: Современ. шк., 2007.
4. Володько, В. Ф.; Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Менеджмент". – Минск: БНТУ, 2017. – 492, [1] с. : ил., табл., схемы.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник/ А. Наумов. – М.: Экономистъ, 2016. – 656 с.
6. Гайнутдинов, Э.М. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие для студентов вузов и слушателей системы переподготовки / Э.М. Гайнутдинов, Р.Б. Ивуть, Л.И. Поддерегина; под ред. Э.М. Гайнутдинов. – Минск: БНТУ, 2014. – 256 с. : ил.
7. Грибов, В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: КноРус, 2020. – 224 с.
8. Дафт, Р. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»: [перевод с английского] / Ричард Дафт. – 11-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер Пресс, 2019. – 656с.: ил. – (Классика МВА).
9. Друкер, П. Менеджер: [перевод с английского] / Питер Друкер и Джозеф А. Макьярелло; [предисловие Д. Коллинза]. – М.: [и др.]: Вильямс, 2017. – 699 с.
10. Зуб, А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – М.: Питер, 2020. – 672 с.
11. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией / М.А. Коргова. – М.: Юрайт, 2019. – 198 с.

12. Коротков, Э. М., Теория менеджмента. Синергетический менеджмент / Э.М. Коротков, В. И. Приходько, Т. Ю. Иванова. – Учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 332 с.
13. Мардас, А. Н. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – М.: Юрайт, – 2019. 288 с.
14. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента. Практикум / Е.Л. Маслова . – М.: Дашков и Ко, 2019. – 158 с.
15. Петров, А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата / А.Н. Петров. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт, 2019. – 350 с.
16. Петров, А. Н. Менеджмент Учебник для академического бакалавриата / А.Н. Петров. Петров, А.Н. – В 2-х частях. Часть 2. – М.: Юрайт, 2019. – 300 с.

Дополнительная литература

1. Блинов, А. О. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Учебное пособие. – М.: КноРус. 2020. 208 с.
2. Гурко, А.И. Менеджмент : курс лекций. В 2 т. Т. 1 / А.И.Гурко.- Минск : Колорград, 2020.- 478 с.
3. Гурко, А.И. Менеджмент : курс лекций. В 2 т. Т. 2 / А.И.Гурко.- Минск : Колорград, 2020.- 488 с.
4. Дашкова, И. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений / И. А. Дашкова, И. В. Ткаченко Н. С. Захарченко. – М.: Юрайт, 2020. – 276 с.
5. Жуков, П. Е. Международный финансовый менеджмент. Учебник / П. Е. Жуков, И. Я. Лукасевич. – М.: КноРус. 2020. – 210 с.
6. Карпов, А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата / А.В. Карпов. – М.: Юрайт. 2019. – 482 с.
7. Ксенофонтова, Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник / Х. З. Ксенофонтова. – М.: КноРус. 2020. – 314 с.
8. Ламблен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»: +

- [перевод с английского]/Жан-Жак Ламблен. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер Пресс, 2019. – (Классика МВА).
9. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата / Ю.И. Литвин., И. Ю. Литвин, Р. Р. Харисова. – М.: Прометей. 2020. – 240 с.
 10. Максимцова, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
 11. Мардас А. Н. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – М.: Юрайт, 2019. – 176 с.
 12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.
 13. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум для СПО / Ю.Д. Романова. – М.: Юрайт. 2019. 478 с.
 14. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум / Ю. Д. Романова, С. Г. Вокина, В. Г. Герасимова. – М.: Юрайт. 2020. – 412 с.
 15. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум / Ю. Д. Романова, П. А. Музычкин, М. Р. Меламуд. – М.: Юрайт. 2019. – 412 с.

Интернет ресурсы

16. Термины основ менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/miscellaneous/terms-principles-of-management.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
17. Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://topknowledge.ru/osnovmen.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
18. Менеджмент. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://audit-by.narod.ru/aduc/economist/menedgment.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. Рус.

19. Менеджмент. Теория менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
http://studme.org/1584072010306/menedzhment/teoriya_menedzhment
а, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
20. Михненко П.А. Основы менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим
доступа:
http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html?go=part-002*page.htm, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
21. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс] – Режим до-
ступа: <https://www.cfin.ru/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
22. Административно-управленческий портал "Менеджмент и марке-
тинг в бизнесе". [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.aup.ru/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
23. Сообщество менеджеров. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://www.e-executive.ru/>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
24. Журнал Форбс. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://www.forbes.com/?sh=3882c722254c>, свободный. Загл. с
экрана. – Англ. яз.
25. Сообщество CEO менеджеров. [Электронный ресурс] – Режим до-
ступа: <https://www.ceo.com/>, свободный. Загл. с экрана. – Англ. яз.
26. Ассоциация менеджеров. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://amr.ru/> свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний студента производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для оценки достижений студента используется следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- проведение текущих контрольных работ (заданий) по отдельным темам;
- защита выполненных на практических занятиях индивидуальных заданий;
- защита выполненных индивидуальных заданий;
- компьютерное тестирование по пройденным темам;
- сдача экзамена.

Тематика рефератов

1. Содержание менеджмента: управление организацией, функцией, коллективом, сотрудником.
2. Организация как система.
3. Организация как объект и как функция менеджмента. Производственные организации.
4. Организации и предприятия. Коммерческие организации.
5. Менеджмент и среда предприятия – внешняя и внутренняя.
6. Жизненный цикл предприятия.
7. Основные тенденции в современном менеджменте.
8. Современные офисные технологии. Виртуальные офисы.
9. Глобализация и интернационализация менеджмента.
10. Мультикультурный менеджмент.
11. Современные организационные структуры. Бюрократические и органические системы и структуры управления.
12. Развитие оргструктур управления предприятиями. Дивизиональные, проектные, матричные, сетевые и виртуальные структуры.
13. Особенности проектной деятельности. Отличительные характеристики управления проектом.

14. Проектный менеджмент. Обоснование, планирование и оценка проекта.
15. Клиентоориентированное проектирование.
16. Методы управления проектами.
17. Механизмы изменений –диверсификация, реструктуризация, реорганизация, конверсия.
18. Организационно-правовые формы коммерческих организаций в Республике Беларусь.
19. Интеграция предприятий. Коммерческие формы интеграции предприятий.
20. Предпринимательские сети и союзы.
21. Корпоративное управление. Слияния, поглощения и разделение компаний.
22. Организация управления холдингом.
23. Управление финансово-промышленной группой.
24. Мировой опыт корпоративного управления.
25. Понятие организационного развития и организационной культуры.
26. Понятие и структура организационной культуры.
27. Формирование организационной культуры.
28. Управление организационной культурой.
29. Тенденции развития организаций.
30. Понятие и необходимость миссии.
31. Практика формирования миссий и концепции деловой активности.
32. Характеристики образцовых организаций.
33. Самообучающиеся организации.
34. Тенденции развития организаций. Сокращение среднего звена управления.
35. Антибюрократические стили управления. Изменение качества и рычагов власти.
36. Виртуализация организационных процессов.
37. Горизонтальные структуры.
38. Деловая активность персонала. Рыночная активность предприятия.
39. Системный характер использования методов управления.
40. Методы управления персоналом, подразделением, предприятием.
41. Креативные методы управления.
42. Креативность и творческие процессы. Барьеры креативного менеджмента.

43. Интеллектуальная техника в системе категорий менеджмента.
44. Командный менеджмент.
45. Карты сетевого мышления. Интеллектуальная техника в системе категорий менеджмента.
46. Классификация техник работы менеджера.
47. Креативные методы электронного бизнеса.
48. Особенности административного управления.
49. Бизнес-администрирование. Развитие организационных и распорядительных методов управления.
50. Опыт успешного применения организационно-распорядительных методов на предприятии. Преодоление бюрократических барьеров.
51. Место экономических методов в системе методов менеджмента, факторы, определяющие их приоритетное значение в практике работы предприятий.
52. Методы управления в условиях рынка.
53. Трудовой коллектив, процесс его формирования.
54. Методы риск-менеджмента.
55. Понятие управления переговорами.
56. Подготовка переговоров.
57. Стратегии переговорного процесса.
58. Методы прямых переговоров.
59. Функции и последовательность переговоров. Когнитивные методы переговоров.
60. Руководитель, менеджер, лидер, предприниматель – основные отличия.
61. Природа лидерства. Бизнес-лидерство.
62. Анализ стилей лидерства: одно-, двух-, четырех-, многофакторный.
63. Формирование стиля лидерства. Система стилеобразующих факторов. Влияние стиля на успехи предприятия.
64. Система показателей качества продукции.
65. Концепции всеобщего управления качеством.
66. Международная система качества: стандарты ИСО.
67. Инструменты повышения качества продукции.
68. Организация контроля качества продукции.
69. Сертификация продукции и систем качества.
70. Рыночные факторы глобализации.
71. Барьеры выхода на мировой рынок.

72. Стратегии проникновения на рынок.
73. Причины выхода на международные рынки.
74. Возможности малого бизнеса на мировом рынке.
75. Разработка глобальных стратегий.
76. Формирование международной компании и ее особенности.
77. Организационные структуры управления международной компанией.
78. Стратегии международной компании.

Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Экономический объект, его свойства и особенности
2. Управление экономическим объектом. Менеджмент как наука
3. Научные законы менеджмента
4. Закономерности и гипотезы менеджмента
5. Принципы исследования в менеджменте
6. Концепции менеджмента. Современная парадигма менеджмента
7. Качественные преобразования в менеджменте
8. Подходы к изучению проблем менеджмента. Инструментарий современного менеджера
9. Классификация методов исследований в менеджменте
10. Формальные методы исследования в менеджменте
11. Эвристические методы исследования в менеджменте
12. Моделирование в менеджменте. Модели организационного управления
13. Понятие системы. Системный подход в менеджменте. Задачи идентификации, анализа и синтеза
14. Системное моделирование экономического объекта
15. Процесс функционирования экономического объекта. Состояние, входы, выходы, факторы взаимодействия с внешней средой
16. Деятельность и ее структурные элементы. Виды деятельности
17. Функции менеджмента. Цикл А.Файоля
18. Функции менеджмента. Цикл СПРУКАР
19. Определение проблемы. Классификация проблем в менеджменте
20. Диагностика проблем в менеджменте
21. Формирование целей и условий решения проблем

22. Моделирование цикла исследования и решения проблем
23. Предметы менеджмента. Иерархические классификаторы предметов менеджмента
24. Определение стратегии. Эволюция бизнеса и систем планирования
25. Интересы. Противоречия интересов. Кластеры интересов. Гармонизация интересов на основе будущего
26. Стратегические изменения и видение будущего экономического объекта. Структура видения будущего. Стратегические разрывы
27. Миссия, видение, ценности, лидерство
28. Корпоративная культура. Измерения корпоративной культуры
29. Стратегический процесс. Задачи стратегического менеджмента
30. Потребительская ценность продукта. Роли поставщиков продуктов на рынке. Стратегические единицы бизнеса.
31. Выбор стратегической позиции на рынке.
32. Отраслевая конкуренция, кривая эквивалентности, эластичность спроса.
33. Источники лидерства в издержках
34. Источники лидерства в совершенствовании продукта. Интегрированная карта ценности продукта
35. Интегрированное рыночное предложение
36. Ключевые компетенции, их элементы, критерии оценки. Построение экономического объекта на основе ключевых компетенций
37. Бизнес моделирование. Основные элементы и описание бизнес-модели
38. Конкурентная сила экономического объекта. Запас прочности бизнес-модели
39. Применение методов SWOT- анализа, матрицы BCG в стратегическом менеджменте
40. Метамодель бизнеса
41. Ресурсная, инвестиционная и инновационная экономика. Типы инноваций
42. Кластеры в социальных сетях. Индустриальные кластеры. Технологические брокеры
43. Данные. Информация. Знания. Мудрость. Новая роль знаний
44. Тенденции экономики будущего
45. Организационная структура экономического объекта. Факторы, влияющие на организационную структуру

46. Информационные процессы в структуре экономического объекта. Вертикальные и горизонтальные связи
47. Организационное моделирование. Альтернативные подходы к проектированию структуры экономического объекта
48. Типология организационных структур экономических объектов. Их достоинства и недостатки
49. Реорганизация экономического объекта. Бизнес-инжиниринг
50. Сущность маркетинга. Комплекс маркетинга: 4Р продавца и 4С потребителя
51. Современные концепции маркетинга: маркетинг взаимодействия; маркетинг, ориентированный на стоимость
52. Виды маркетинга
53. Контуры экономического менеджмента: нормативное регулирование, хозяйственный механизм управления
54. Управление затратами. Директ-костинг.
55. Модели экономического менеджмента
56. Операционный анализ. Точка безубыточности, операционный рычаг
57. Инструменты финансового управления. Финансовая структура экономического объекта
58. Бюджетирование: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу
59. Финансовый анализ. Финансовое состояние экономического объекта
60. Менеджмент процессов – основа адаптации экономических объектов к условиям ранка
61. Менеджмент проектов по реорганизации процессов
62. Моделирование процессов экономического объекта
63. Моделирование и анализ: *как есть, как надо, процедурное моделирование*
64. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. Оценка эффективности ИТ-систем
65. Экономико-математическое моделирование бизнес-процессов
66. Метод ABC-анализа. Метод XYZ-анализа. Применение методов в менеджменте
67. Основные положения системы управленческого учета и контроллинга экономического объекта

68. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование). Контроль реализации бюджета, анализ отклонений
69. Функционально-стоимостной анализ
70. Виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами
71. Стратегическое управление человеческими ресурсами
72. Интеллектуальный капитал, его составляющие и характеристики
73. Организационное поведение: особенности людей, мотивация, приверженность, функционирование организации, организационная культура
74. Организация, виды работ и роли сотрудников в экономическом объекте
75. Процесс управления человеческими ресурсами: политика, процедуры, компетенция, управление знаниями, анализ и описание работ и ролей
76. Управление показателями труда в экономическом объекте
77. Развитие человеческих ресурсов в экономическом объекте
78. Управление вознаграждением работников экономического объекта

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- подготовка рефератов по индивидуальным темам;
- подготовка сообщений по заданным темам;
- проработка вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение.

Список литературы

Адизес И.

Управление жизненным циклом корпорации = Managing Corporate Lifecycles. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с. — (Теория менеджмента).

Акоф Р., Сасиени М.

Основы исследования операций. — М: Мир, 1971. — 533 с.

Альтшуллер Г.С.

Алгоритм изобретения, М.: Московский рабочий, 1973.

Ансофф И.

Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.

Ансофф И.

Новая корпоративная стратегия/ Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.

Армстронг М.

Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, 8-е изд.- М.: Питер, 2004.- 832с.

Берталанфи Л. фон.

История и статус общей теории систем // Системные исследования. — М.: Наука, 1973

Бир С.

Кибернетика и управление производством/ Пер. с англ. – М.: Физ.-мат. лит., 1963.

Бланк И.А.

Финансовый менеджмент. Учебный курс.- 2-е изд. перераб. и доп.- К.: Эльга, Ника-Центр, 2005.- 656 с.

Блауберг И. В., Юдин Э. Г.

Становление и сущность системного подхода. - М., Наука, 1973.

Богатырев В. Д.

Экономические методы бюджетирования: учеб. пособие / В.Д. Богатырев, О.В. Есипова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 88 с.

Бурганов Р.А.

Функционально-стоимостный анализ (краткий курс лекций): учебное пособие / Р.А. Бурганов. – Казань, Казан. гос. энерг. ун-т, 2015. – 82 с.

Бойко М.

Азы экономики / Мария Бойко – М.: Издатель «Книга по Требованию», 2015.- 470с.

Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А.

Введение в теорию управления организационными системами / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.

Вебер М.

Исследования по методологии наук — М.: ИНИОН, 1980.

Вергилес Э.В.

Анализ принципов управления Анри Файоля: / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 28 с.

Герасимова В.Д.

Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / В.Д. Герасимова. — М. : КНОРУС, 2011. — 360 с.

Гильберт Д., Аккерман В.

Основы теоретической логики. — Государственное издательство иностранной литературы, 1947. — 306 с.

Гительман Л.Д.

Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999

Гнеденко Б. В., Колмогоров А. Н.

Предельные распределения для сумм независимых случайных величин. — М.-Л.: ГТТИ, 1949. — 264 с

Голубков Е.П.

Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.

-М.:Финпресс, 2008.

ГОСТ 20911-89 Техническая диагностика Термины и определения

Греттон Л.

Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003.

Дафт, Ричард Л.

Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

Дихтль Е., Хершген Х.

Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. - М.: Высшая школа, 1995

Дойль П.

Маркетинг, ориентированный на стоимость. - СПб.: Питер, 2001.

Друкер П.Ф.

Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007

Друкер П.Ф.

Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2006.

Ивашковский С.Н.

Экономика для менеджеров: микро– и макроуровень. – М.: ДЕЛЮ, 2008.

Камрасс Р., Фарнкомб М. Алхимия корпорации. М.: Изд. дом «Секрет фирмы», 2005.

Канторович Л.В.

«Математические методы организации и планирования производства», 1939.

Катякало В.С.

Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Кондратьев В.В.

Проектируем корпоративную архитектуру. Изд. 2-е перераб. и доп. –М.: Эксмо, 2007 [Навигатор для профессионала].

Кондратьев В.В.

Даешь инжиниринг! Изд. 2-е перераб. и доп. / В.В. Кондратьев, В.Я. Лоренц. – М.: Эксмо, 2007 [Навигатор для профессионала].

Константинов, Г. Н.

Стратегический менеджмент. Концепции: учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» /

Г. Н. Константинов ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. — М.: Бизнес Элайнмент, 2009. — 239 с. — (Серия «Сrede experto»).

Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

Котлер Ф.

Маркетинг в третьем тысячелетии. - М.: АСТ, 2000.

Котлер Ф.

Маркетинг менеджмент. - 11-е изд. - СПб.: Питер, 2005.

Котлер Ф.

Основы маркетинга. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2009

Кох Р.

Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб.: Питер, 2003.

Кузин Д.В.

Менеджмент XXI века: новый взгляд Управленческие науки № 4/2014 № 4/2014 с 16-25

Кузин Л. Т.

Основы кибернетики. — М.: Энергия, 1973. — 504 с.

Кунц Г., О' Доннел С.
Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 – М.: Мир, 1981.

Ли Б.
Принцип власти. Влияние с уважением и честью. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Маркетинг: учеб. по направлению подгот. 080200.62 «Менеджмент». Уровень подгот. «Бакалавр» / [Липсиц И.В.]; под ред. И.В.Липсица. – М.:ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 576 с.: ил.

Марн М.В., Регнер Э.В., Завада К.К.
Ценовое преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Мейби К., Девис П., Холловей Д.
Системная технология изменения: Управление развитием и изменением, BZR751 / Пер. с англ. Кн. 9. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 1998

Менеджмент процессов
Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна.: Мюнстер, Москва, - 2006 г. 362 с.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ: Учебное пособие / Под ред.
Д. А. Новикова. – М.: УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление)

Мильнер Б.З.
Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Могилевский В.Д.
Методология систем. – М.: Экономика, 1999.

Налимов В.В.
Планирование эксперимента. – М.: Наука, 1974.

Новиков Д. А.
Теория управления организационными системами. 2-е изд. — М.: Физматлит, 2007. — 584 с.

Новиков Д.А.
Методология управления. – М.: Либроком, 2011. –128 с.

(Серия «Умное управление»)

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ: Учебное пособие / Под ред.
Д. А. Новикова. – М.: УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление).

Новиков Д.А.
Законы, закономерности и принципы управления.
Инновации в менеджменте, № 7, 2016, с.44-53

Омае К.
Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. М.:
Альпина Бизнес Букс, 2007.

Орлов А. И.
Экспертные оценки. Учебное пособие. М.: ИВСТЭ, 2002

Орлов А. И.
Теория принятия решений: учебник. — М.: Экзамен, 2006. — 573 с.

Основы технической диагностики. В 2-х книгах. Кн. 1.
Модели объектов, методы и алгоритмы диагноза. Под ред. П.П.Пархоменко,
М., «Энергия», 1976, 464 с.

Переверза Е.В.
Сценарный подход в задачах анализа сложных социальных систем
Системні дослідження та інформаційні технології, 2011, № 1. с.133-143

Портер М.
Конкурентная стратегия. Методика для анализа отраслей
и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Портер М.
Конкуренция. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

Портер, М.
Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить
его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. — Изд. 2-е. — М. : Альпина Бизнес
Букс, 2006. — 715 с.

Прахалад К.К., Рамасвами В.
Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с

потребителем. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

Прахалад К., Фаэй Л., Рэнделл Р.
Создание ключевых компетенций и их использование // Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2002.

Ракитов А.И.
Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков./под ред А.Э. Анисимова.-3е изд.-М.: издательство Форум, 2009. - 448с.

Самарский А. А., Михайлов А. П.
Математическое моделирование. Идеи. Методы. Примеры. — 2-е изд., испр. — М.: Физматлит, 2001.

Станковская И.К., Стрелец И.А
Экономическая теория: Полный курс МВА / И. К. Станковская, И. А. Стрелец: Рид Групп; Москва; - 2011, 435с.

Стратегическая гибкость / Хэмел Г., Прахалад К.К., Томас Г., О'Нил Д. СПб.: Питер, 2005

Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.
Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2003.

Фостер Р., Каплан С.
Созидательное разрушение. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Фрейдина Е.В.
Исследование систем управления: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 184 с.

Харгадон Э.
Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

Хемди А. Таха.
Глава 18. Имитационное моделирование // Введение в исследование операций = Operations Research: An Introduction. — 7-е изд. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 697-737.

Шеремет А.Д., Ковалев А.П., Петров В.В. и др.
Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: Учебное пособие для слушателей бакалавриата и магистратуры/ Под ред. В.В. Рыжова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 244 с.

Экономическая теория: Полный курс МВА / И. К. Станковская, И. А. Стрелец: Рид Групп; Москва; 2011

7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Изд. 7-е, перераб. и доп. / Под ред. В.В. Кондратьева. –М.: Эксмо, 2008.

Freeman R.E.
Strategic Management: A Stakeholder Approach. L.: Pitman, 1984.

Adams, J S
Injustice in social exchange, in Advances in Experimental Psychology, vol 2, ed L berkowitz, Academic Press, New York, 1965

Arnold, J, Robertson, I T and Cooper, C L
Work Psychology, Pitman, London, 1991

Beer, M
Reward systems, in Managing Human Assets, Quinn Mills and R Walton, Free Press, New York, 1984

Belbin, M
Management Teams: Wey they succeed or fail, Heinemann, London, 1981

Blackler, F
Knowledge, knowledge work and organizations, Organization Studies, 16(6), pp 16-36, 1995

Cannon, T
Knowledge entrepreneurs and the responsible corporation, in Human Capital and Corporate Regulation, ed A Carey and N Sleigh-Johnson, Institute of Chartered Accountants, London, pp18-20, 2000

Bontis, N
There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, Business Quarterly, Summer, 1996, pp 4-47.

- Dale, M
Learning organization, in *Managing Learning*, ed C Mabey and P Iles, Routledge, London, 1994
- Drucker, P
The coming of new organizations, *Harvard Business Review*, January-February, 1988, pp 45-53
- Edvinson, L and Malone, M S
Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Business, New York, 1997
- French, J R and Raven, B
The Basis of social power, in *Studies in Social Power*, ed D Cartwright, Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich, 1959
- Girth, W
Methoden und Techniken für Prozeßanalysen und Redesign. In: Krickl, O. G. (Hrsg.): *Geschäftsprozeßmanagement*. Heidelberg 1994.
- Hamel, G and Prahalad, C K
Strategic intent, *Harvard Business Review*, 1989, May-June, pp 63-76.
- Hansen, M T, Nohria, N and Tierner, T
What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 1999, pp-106-116
- Herzberg, F W, Mausner, B and Snyderman, B
The Motivation to Work, Wiley, New York, 1957
- Herzberg, F W, Mausner, B and Snyderman, B
The Motivation to Work, Wiley, New York, 1957
- Honey, P
The debate starts here, *People Management*, 1 October, 1998, pp 28-29
- Kakabadse, A
The Politics of Management, Gower, Aldershot, 1983

- Kandola, R and Fullerton, J
 Managing the Mosaic: Diversity in action, Institute of Personnel and Development, London, 1994
- Kochan, A and Dyer, L
 Managing transformational change: the role of human resource professionals, International Journal of Human Resource Management, 4(3), pp 569-590, 1993
- Kottler, J J
 A 20% Solution: Using rapid re-design to build tomorrow's organization today, Wiley, New York, 1995
- Latham, G and Locke, R
 Goal setting: a motivational technique that works, Organizational Dynamics, Autumn, pp 68-80, 1979
- Leavitt, H J
 Some effects of certain communication patterns on group performance, Journal of Abnormal Psychology, 14(3), pp 457-481, 1951
- Maslow, A
 Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954
- Mendelow A.
 Environmental Scanning: The Impact of Stakeholder Concept // Proceedings of 2nd Interanional Conference on Information Systems. Cambridge, MA, 1981.
- Mowdray, R, Porter, L and Steers, R
 Employee – Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, Academic Press, London, 1982
- Porter, M
 Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980
- Prahalad, C. K.; Hamel, G.:
 The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Manager, 1990, May-June, ctp. 79-91.
- Relay, D G
 Understanding How People Learn, Kogan Page, London, 1994

Richardson, R and Thompson, M
The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, Institute of Personnel and Development, London, 1999

Rosemann, M
Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. Intention, Entwicklung, Architektur und Multiperspektivität. In: Maicher, M., Scheruhn, H. J. (Hrsg.): Informationsmodellierung. Referenzmodelle und Werkzeuge. Wiesbaden 1998, стр. 1-21

Scarborough, H, Swan, J and Preston, J
Knowledge Management: A literature review, Institute of Personnel and Development, London, 1999

Strivaslava R., Reibstein J, Joshi Y.
Linking Marketing Metrics to Financial Performance // ZIBS Technical Report. Zuman Institute of Brand Science, 2007.

Tampoe, M
Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s, Long-range Planning, 26(2), pp 37-44, 1993

Taylor, F W
Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911

Tuckman, B
Development sequences in small groups, Psychological Bulletin, 63, 1965

Ulrich, D
A new mandate for human resources, Harvard Business Review, 1998, January-February, pp 124-134

Vroom, V
Work and Motivation, Wiley, New York, 1964

Walters, B
Identifying Training needs, in A Handbook of Techniques and Strategies in Personnel Management, ed D Guest and T Kenny, Institute of personnel Management, London, 1983

Youndt, M A

Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital, Paper delivered at national Conference of US Academy of Management, Toronto, August, 2000