

ИЧ1

МУРАТ АКРАМОВИЧ ИКРАМОВ,
МАРИЯ ЯКУБДЖАНОВНА ХОДЖАЕВА

МЕНЕДЖМЕНТ: словарь-справочник

2-е издание, дополненное и доработанное



Ташкент — 2008

БИБЛИОТЕКА
Бух. ТИП и ЛП
№ 4965

УДК – 380

Мурат Акрамович Икрамов, Мария Якубджановна Ходжаева.
Менеджмент: словарь-справочник. – 2-е изд., дополненное и доработанное. – Т., Издательский дом «Согдиана», 2008 г.

Словарь-справочник содержит категории, понятия и термины, раскрывающие суть управления современной организацией, а также основные направления развития теории и практики менеджмента. Предлагаемое издание является участником Международной ежегодной книжной выставки во Франкфурте-на-Майне 2008 года. Книга предназначена для студентов, магистрантов и аспирантов, изучающих менеджмент, а также для руководителей предприятий и организаций, и для широкого круга читателей.

И $\frac{5001000000 - 085}{M 361(05) - 2008}$ 2008

ISBN: 978-9943-323-08-7

© М.А. Икрамов, М.Я. Ходжаева
© «OPTIMAL LIGHT», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 4 |
| БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ МЕНЕДЖМЕНТА | 5 |
| ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ | 56 |
| УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ | 116 |
| УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 171 |
| АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ | 226 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 239 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях растущей конкуренции во всех сферах экономики, включая систему образования, особую важность приобретает проблема информационного обеспечения учебного процесса. Качество подготовки менеджеров и специалистов независимо от отраслевых особенностей предприятия зависит от комплексности подходов к формированию информационного поля, недостаточность которого может привести к снижению уровня их конкурентоспособности в будущей профессиональной деятельности. В этой связи авторы словаря-справочника систематизировали материал, опираясь на собственный опыт работы со студентами бакалавриата и магистратуры, получающими специальности «Менеджмент» и «Маркетинг», а также со слушателями курсов повышения квалификации Ташкентского автомобильно-дорожного института.

Категории, понятия, термины, законы и концепции менеджмента классифицированы по четырем основополагающим группам: «Базовые термины и понятия менеджмента», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Управление активами предприятия». Такая систематизация обоснована особенностями управления бизнесом на современном этапе, переходом к широкому использованию информационных технологий, развитию глобальных организационных структур и повышению роли человеческого фактора.

В первом разделе словаря-справочника раскрывается содержание основных дефиниций менеджмента, не нашедших отражение во многих популярных изданиях подобного рода, а также в учебниках и учебных пособиях, но являющихся с точки зрения авторов необходимыми для качественного усвоения специальных учебных дисциплин. Второй раздел широко освещает особенности эволюции экономической организации, как среды развития рыночных и нерыночных отношений, новых форм и методов управления. В третьем и четвертом разделах предлагается методический материал, который может быть полезным не только в процессе обучения, но и для практических работников, поскольку отражает основные методы организации и оценки эффективности управления факторами производства — человеческими ресурсами и активами предприятия. Для облегчения нахождения необходимых терминов в словаре-справочнике имеется указатель статей.

Словарь-справочник предназначен для преподавателей и студентов, менеджеров и работников экономических служб предприятий, а также всех интересующихся вопросами менеджмента.

БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ МЕНЕДЖМЕНТА

А

Агрегация – построение и применение устойчивых соединений.

Адаптивное управление – управление, при котором учитывается возможность незапланированной ситуации и корректировки оперативных целей, задач и планов. Главный влияющий фактор в адаптивном управлении – это время. От умения управлять своим и чужим рабочим временем, быстро реагировать в неожиданных ситуациях зависит будущее организации, ее эффективность работы. Адаптация может наблюдаться: при выводе организации из кризиса (антикризисное управление); при внедрении инноваций (инновационное управление); в случае организационных изменений.

Адаптивность – свойство больших систем. Это – способность приспособливаться к новым внешним условиям работы, саморегулироваться и восстанавливать устойчивость работы.

Адекватность – соответствие условиям, целям, взаимосвязям.

Алгоритм – математически формализованная процедура.

Анализ – сбор, обработка, классификация, систематизация и хранение информации в целях управления. Проанализированная информация – это новая информация. Существует ряд инструментов для анализа информации – гистограммы, диаграммы, графики, которые легко получить, работая в программных средах типа MS Office. Собираемая информация должна быть *достоверной (репрезентативной), качественной и минимальной по объему* (информация по существу). В некоторых случаях требуется проведение более сложных видов статистического анализа: *однофакторного или двухфакторного анализа* (определяется мера влияния одного или двух факторов на конечный результат, например, возраст покупателей на объемы продаж или пол и возраст на объемы продаж); *корреляционного анализа* (выявление статистической зависимости двух или более переменных, например, тех или иных условий труда и производительности, технологических режимов изготовления и затрат и т.д.); *кластерного анализа* (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их похожести друг на друга). При стратегическом управлении проводят *анализ внешней и внутренней среды организации*. Для анализа *внешней и внутренней среды* часто используют и другие инструменты: 1) матрицу SWOT; 2) матрицу возможностей; 3) матрицу угроз; 4) профиль среды.

Анализ внешней среды — включает в себя *анализ макроокружения* и *анализ непосредственного окружения*. **Анализ макроокружения** охватывает: 1) анализ экономических факторов (инфляция, курсы валют, уровень безработицы, процентные ставки, налогообложение, производительность труда и др.); 2) анализ правового регулирования; 3) анализ политических факторов; 4) анализ социальных факторов (рост и возраст населения, уровень образования, уровень жизни, верования, обычаи, традиции, жизненные ценности); 5) анализ научного и технологического развития. **Анализ непосредственного окружения** в себя включает: 1) анализ покупателей (составляется профиль покупателей); 2) анализ поставщиков; 3) анализ конкурентов; 4) анализ рынка рабочей силы.

Анализ внутренней среды — состоит из следующих видов анализа: 1) анализ кадрового состава; 2) анализ организационных процессов (коммуникации, нормы правила, процедуры, соотношение прав и ответственности, иерархию подчинения и др.); 3) анализ маркетинга (выбор продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара, выбор рынков сбыта, систем сбыта товара, связи с общественностью и др.); 4) анализ финансового состояния.

Б

Блок — конструктивный элемент организации.

В

Взаимодействие в организации — осуществляется посредством: *полномочий* (закрепленных в должностных инструкциях или других документах); *делегирования (передачи) ответственности* (закрепленных также в должностных инструкциях или других документах); *делегирования (передачи) власти* (можно иметь власть, но не иметь полномочий и наоборот); *согласований и консультаций, советов; принципа единоначалия; аппарата управления; целевых или постоянных комитетов* (организованных для достижения какой-либо цели или постоянного контроля над какой-либо функцией организации); *специальных интеграционных механизмов* (института заместителей, подразделений, повышающих синергию и снижающих эмерджентность организации). *Эффективность группового взаимодействия по модели Хоманса* взаимосвязана с ощущаемыми групповыми эмоциями и деятельностью отдельных индивидов. Каждая из составляющих взаимообуславливает две остальные.



Коммуникации в организации могут проводиться по нисходящей — с высшего уровня управления на низший (приказы, указания, инст-

рукции и т.д.) и по восходящей - с низшего на высший (сообщения о поломках, проблемах и т.д.). Возможны коммуникации и на одном уровне иерархии управления (горизонтальные коммуникации). Процесс обмена информацией в организации имеет структуру: Отправитель — канал связи — Получатель — Обратная связь. Важно, чтобы на каждом из этапов информация не искажалась, а шла ясной и достоверной. Передаче информации в организации могут мешать помехи: слухи; личные взаимоотношения между людьми; искаженное самомнение членов коллектива; власть авторитета; лидерство в коллективе и т.д. С развитием локальных и глобальных вычислительных сетей появилась возможность повысить достоверность, скорость, объемы и оперативность передачи информации. Сети ЭВМ в руках опытного менеджера — капитал, позволяющий оперативно следить, руководить и своевременно реагировать на непредвиденные (нештатные) ситуации.

Власть — возможность влиять на поведение других людей. Власть можно реализовывать на основе: *приказов, распоряжений, правил, процедур*, не противоречащих действующему законодательству (законная власть); *вознаграждения; принуждения и страха; убеждения и обоснования действовать именно так; личного участия и примера; экспертных советов и решений, консультаций; веры* (разумной, например, в достижение цели, или слепой, на основе религиозных чувств человека); *традиций* (традиция шариатских судов, кровной мести, мусульманские традиции и т.д.); *харизмы* (личных внешних и внутренних качеств человека, помогающих ему осуществлять эффективное влияние на других). Очень важно чтобы в рабочем коллективе был *баланс власти*. *Основной закон баланса власти*: уровень влияния властного лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

| | |
|---|---|
| Власть руководителя над подчиненными | Власть подчиненных над руководителем |
| Зависимость подчиненных от руководителя | Зависимость руководителя от подчиненных |



Из рисунка видно, что повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости от этого руководителя. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости этого руководителя от подчиненных. Если власть руководителя над подчиненными больше чем власть подчиненных над руководителем, то баланс власти нарушается и начинают возникать проблемы и зреть конфликты.

Внешняя среда организации — включает: 1) поставщиков; 2) конкурентов; 3) покупателей (клиенты); 4) партнеров по бизнесу; 5) государство и его структуры; 6) культуру, мораль, традиции народа; 7) профсоюзы; 8) состояние экономики и НТП; 9) политические факторы; 10) международное окружение. Первые пять факторов относят к внешней среде прямого действия. Последние пять — к внешней среде косвенного действия.

Внутренняя среда организации — формируется: 1) в соответствии с целями и задачами организации; 2) в соответствии с возможностями организации (финансовыми, материальными). Она определяется: 1) структурой организации (например, “снабжение-производство — финансы — отдел кадров — сбыт продукции”); 2) системой ее управления; 3) производственными технологическими процессами; 4) уровнем автоматизации, разделением труда, коммуникациями в организации.

Г

Генезис — исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гибкость — способность к адаптации и модернизации.

Гипотеза (греч. *hypothesis* — основание, предположение) — 1. научное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующее проверки на опыте и теоретического обоснования для того чтобы стать достоверной научной теорией; 2. метод развития научного знания; 3. структурный элемент научной теории. Научная гипотеза обладает свойствами фальсифицируемости (опровержения) и верифицируемости (подтверждения).

Д

Децентрализация — передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации — облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации — эмерджентность, обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях. Проблема выбора между централизацией и децентрализацией очень сложна. Это проблема выбора оптимальной конструкции организации. На этот выбор влияют следующие факторы: размеры организации; вид бизнеса (предпринимательства); качество кадров; степень разделения труда; стремление частей организации к самостоятельности; долевое распределение капитала и финансовые интересы; организационная культура; государственная политика в области децентрализации, налогообложения и т.д.

Дискретность — прерывность, выделенность составляющих.

Дифференциация — характеризуется степенью различия между подразделениями. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш для оценки степени дифференциации подразделений в организации предложили использовать четыре параметра: ясность и четкость поставленной цели подразделения; формальность структуры (высокоорганическая, органическая или механистическая); тип взаимодействия

(с ориентацией на людей или на задачи); *скорость обратной связи о результатах работы* (очень низкая, низкая, быстрая). Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной является организация. Работу высокодифференцированных организаций очень трудно координировать. Необходимы специальные интеграционные механизмы (институт заместителей, советы, специальные подразделения), позволяющие осуществлять эту координацию. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения конфликтности.

Документ — свидетельство, оформленное на носителе информации.

3

Задача — логическое описание ситуации, когда известны условия, но неизвестен результат, или наоборот, поставлена проблема или сформулирована цель и необходимо создать условия решения проблемы или достижения цели.

Задачи управления — наиболее общими задачами управления являются: *управление персоналом* (коллективом, кадрами); *управление качеством продукции*; *управление инновациями* (нововведениями в организации); *стратегическое управление* (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий); *управление финансовыми ресурсами*; *управление материальными ресурсами и запасами*; *управление информационными ресурсами*; *управление временными ресурсами* (сетевое планирование); *управление производительностью труда*; *антикризисное управление* предприятием; *управление маркетингом* (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями «цена-качество»); *управление по целям* (предложил первым П. Друкер в 50-х гг.; особенность: управление должно начинаться с правильной постановки целей и только после этого переходить к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но и преждевременно разрабатывать ряд мероприятий с целью недопущения этой негативной ситуации); *управление по результатам* (это циклический процесс: постановка результатов (целей) — процесс ситуационного управления — контроль за результатами; оперативность реагирования на неожиданные ситуации и напористость менеджера выходят на первый план в ситуационном управлении).

Закон — 1. сущность явления. 2. категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

Законы организации — отражают свойства организации, как системы. Подразделяются на: 1. *статические*, отражающие: целенаправленность (*закон композиции*); соразмерность, соответствие и взаимозависимости внутренних структурных элементов (*закон пропорциональности*); зависимость общего состояния организации от состояния самых слабых её

элементов (закон *наименьших*); последовательное прохождение всех фаз жизненного цикла (закон *онтогенеза*); и 2. *динамические, отражающие* силу взаимодействия элементов организации (закон *синергии*); стремление организации к самосохранению (закон *самосохранения*)

Законы науки (теории) — отражают общие инвариантные связи между явлениями и формируются с помощью общих, а не единичных высказываний. Различают: универсальные, общие и специфические законы; основные и неосновные законы; фундаментальные и производные законы

Законы теоретические — раскрывают глубокие внутренние связи процессов, механизм их протекания, вводят теоретические, ненаблюдаемые объекты.

Законы эмпирические — выражают связи между чувственно наблюдаемыми свойствами вещей и явления.

И

Идеализированный объект — теоретическая модель существенных связей реальности. Построение идеализированного объекта теории — необходимый этап, играющий центральную роль в создании любой теории.

Инструментарий — упорядоченная совокупность, комплекс средств целенаправленного воздействия и методов их применения.

Инструмент — универсальная форма организации внешнего воздействия.

Интеграция — процесс объединения усилий подразделений предприятия при выполнении определенных функций. Интеграция характеризуется степенью требуемого сотрудничества подразделений.

Информация — выходящий поток системы; это данные, которые преобразованы в полезные и значимые для человека формы. Преобразование данных в информацию — это функция обработки.

Исследование — определение состояния.

Исследование операций — прикладное направление кибернетики, используемое для решения практических организационных задач. Операционные исследования предназначены для предварительного количественного обоснования принимаемых решений. Главный метод исследования операций — системный анализ. Сущность исследования операций — поиск путей рационального использования имеющихся ресурсов для реализации поставленной цели.

Исходная теоретическая основа — множество первичных допущений, постулатов, аксиом, общих законов теории, в совокупности описывающих идеализированный объект.

К

Категория (греч. *kategoria*) — 1. разряды, группы предметов, явлений, лиц, объединенных общностью признаков; 2. общие фундаментальные понятия; 3. формы и организующие принципы процесса мышления, воспроизводят свойства и отношения бытия и познания.

Классификация — представление совокупности системой соподчиненных, обусловленных группировок.

Комбинаторность — потенциал, ресурс возможных способов соединения.

Коммуникационность — способность, расположенность к взаимосвязи.

Коммуникация — связи в организации, образующиеся в соответствии со структурой, отношениями и культурной средой: 1) *рабочие горизонтальные* (на одном уровне иерархии); рабочие вертикальные (с одного уровня иерархии на другой); 2) *линейные* (реализующие отношения "начальник — подчиненные"); 3) *функциональные* (штабные), несущие совещательные или рекомендательные функции; 4) *косвенные* (например, инспектор отдела кадров — начальник цеха или главный бухгалтер — начальник цеха; эти связи часто осуществляются через "голову руководителя организации", вредят делу и не подкрепляются полномочиями); 5) *формальные* (связи координации, подкрепляемые принятыми в организации полномочиями, правилами, нормами и процедурами); 6) *неформальные* (на основе личных взаимоотношений, дружбы, родственных связей и т.д.). Часто в организации устанавливаются правила взаимодействия ее членов, так называемые "Образцы коммуникационных сетей". Эти сети могут реализовываться на базе ЭВМ. Большое место в организации занимают и коммуникационные стили общения индивидов. Для менеджера очень важно знать в какой зоне он и его собеседник находятся и регулировать свое поведение в зависимости от ситуации. Очень важна и *невербальная коммуникация*. Она характеризуется: движениями и пластикой тела (жесты, мимика, позы и т.д.); личными физическими данными (строение тела, вес, рост, цвет волос, глаз, запах тела, мускулатура); речь (дикция, тембр, мощность ударения и др.); манерой поведения; внешней средой (дизайн помещения, мебель, чистота, опрятность, освещенность, шум); организационной культурой (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать и т.д.).

Коммутация — временная взаимосвязь.

Комплексная система в трудовых отношениях — современный подход к управлению персоналом (основной функции менеджмента). Достойный пример использования комплексной системы в трудовых отношениях — это опыт Японии. Утверждают, что именно на ней и зиждется так называемое "японское чудо" — стремительное восхождение Японии в состав самых высокоразвитых стран мира. Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, "пять великих систем") построена следующим образом.



Система пожизненного найма (СПН) в своем классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе Японии. Хотя юридического оформления пожизненного найма нет и речь идет только о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником, смысл его состоит в том, что работник (человек —

Ч) материально заинтересован трудится на данном предприятии и стремится жизненно связать с ним свою судьбу. Эту заинтересованность обеспечивают как две другие системы: *система оплаты труда* (СОТ) и *система кадровой ротации* (СКР). Система оплаты труда (СОТ) построена на следующих принципах: 1) чем дольше человек работает в организации, тем выше заработок у него становится выше (зависимость от стажа и возраста работника); 2) чем выше квалификация, тем выше заработок; 3) чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработок; 4) зависимость оплаты (для служащих) от результатов работы всего предприятия; 5) низкая дифференциация в оплате труда (1:4- 1:5); 6) периодически 2-3 раза в год выплачиваются премии (бонусы), их размер зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия; 7) премии на конец года выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуального заработка; 8) единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточный ощутимый размер; 9) существует реальная возможность для работников брать кредиты у своего предприятия; 10) реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти других обстоятельств). Суть системы кадровой ротации (СКР) состоит в том, что работник через каждые 2-3 года перемещается по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротации проводятся, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают с низко квалифицированных рабочих мест. Профессиональное образование ведется непосредственно с помощью *системы подготовки на рабочих местах* (СПРМ). Суть системы репутаций (СР) в том, что на каждого работника составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации (через систему СПРМ) и повышению заработка. Ценность "пяти японских систем" заключается в том, что они представляют собой не набор отдельных элементов, а неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга подсистем, работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономического роста страны и высокий уровень жизни населения. Общинность сознания японцев, их традиции, культура, мораль и нравственность помогают запустить такую систему на полную мощь.

Конкурентное преимущество — качество организации и производимой продукции, отличающее её выгодно от других производителей и привлекающее большее количество покупателей по сравнению с конкурентами. Конкурентные преимущества при прочих равных условиях в организации могут возникать: при разработке организацией "ноу-хау" в области технологии, организации производства и управления, мотивации труда, новой продукции; при грамотной и оперативной работе с поставщиками, клиентами (покупателями), сбытчиками и государственными

структурами; при реализации комплексной системы в трудовых отношениях организации; при монополизации деятельности организации.

Контроллинг — совокупность методов, приемов и механизмов контроля, охватывающих все этапы организации производства и акцептирующих внимание управленческого персонала на оценке финансово-экономического результата производственной и коммерческой деятельности.

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления. Непрерывно контролируя результаты работы организации можно вовремя принять управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития. Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за точностью единиц продукции может проводиться дискретно. Можно экономить, если из полной партии изготавливаемой продукции брать отдельные выборки и контролировать только их. Такой контроль называется выборочным. Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии. В производстве обычно контролируют: объемы, номенклатуру и качество выпускаемой продукции; технологические процессы изготовления продукции (технологическую дисциплину); запасы готовой продукции, комплектующих, сырья, материалов; производительность труда; квалификацию и рост кадров; производственную дисциплину (режимы работы подразделений, загрузку оборудования, простои и т.д.); трудовую дисциплину; финансовую дисциплину (соблюдение договорных обязательств, выполнение планов поставок и реализации продукции, использование финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т.д.); сбытовую деятельность; снабженческую деятельность. Одновременно с контролем обычно осуществляется учет — это подведение итогов краткосрочной деятельности, т.е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени. Если контролируемых показателей много и необходимо непрерывно во времени выводить их все во взаимосвязи, то обычно проводят мониторинг с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами. *Бесконфликтность* (безразличие всех ко всему) и *очень высокая конфликтность* ведут к снижению эффективности деятельности организации. Существует оптимальный — здоровый уровень конфликтности, при котором организация функционирует нормально. Если ситуация управляема руководством, то конфликт не разрастается в организации. Такие конфликты называются *функциональными*. Они увеличивают эффективность работы организации и полезны для нее. Они могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Стороны в этих случаях контролируют себя и ситуацию, не дают волю своим чувствам. Если ситуация не управляема руководством, то конф-

дикт может иметь *дисфункциональные* последствия. *Дисфункциональный конфликт* снижает личную удовлетворенность, эффективность группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон. Конфликты бывают: *внутриличностные* (из-за противоречий между “хочу”, “могу” и “надо” в сознании человека); *межличностные* (на профессионально - производственной, социальной и эмоциональной почве); *внутригрупповые* (из-за изменения баланса сил в группе, например, в результате смены руководства, появления неформального лидера, повышения нагрузки в работе и т.д.); *между личностью и группой*; *межгрупповые*; *внутриорганизационные* (на почве неправильного распределения властных прав, полномочий и ответственности между уровнями управления — *вертикальные*; на одном уровне — *горизонтальные*; между линейными и функциональными подразделениями — *линейно-функциональные конфликты*); *ролевые конфликты* (из-за неопределенности и конфликта ролей, предоставляемых работнику). Причиной конфликта часто становится *неопределенность ролей*: даваемая человеку работа четко не определена, неясны ресурсы для ее исполнения, непонятна конечная цель. В этом случае непонятна роль исполнителя, его полномочия и ответственность. В случае получения отрицательных результатов на этого человека часто кладется весь груз ответственности за неудачно выполненную работу. *Конфликт ролей*: даваемая человеку работа требует от него другой роли, не подкрепляемой его полномочиями и его властью. Взявшись за такую работу часто происходит “надрыв” исполнителя и, как следствие, часто стресс. *Причины конфликтов*: неправильное или несправедливое распределение ресурсов; различие целей (из-за высокой эмерджентности и дифференциации подразделений); плохо структурированные (не ясные, не четко поставленные) задачи; различные представления и ценности членов коллектива и группы; различия в манерах и стилях поведения и руководства; возрастные проблемы (“проблема отцов и детей”); половые проблемы; этнические и межнациональные проблемы; проблемы различного уровня образования и культуры; плохая коммуникация в организации; неправильная ориентация руководителей (на задачи или на человека); организационные факторы (недогрузка или перегрузка в работе). *Структурные методы управления конфликтом*: *приказы, распоряжения, директивы* и т.д.; *методы “разведения”* участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда и т.д.; *методы “страхования”* от конфликтов (через создание резервных запасов финансовых средств и материальных средств); *методы объединения* участников конфликта; *методы с использованием интеграционных механизмов* (антикризисных комитетов, введения заместителей, кураторов, координаторов и т.д.). *Межличностные стили разрешения конфликтов*: *уклонение; сглаживание; принуждение; через сотрудничество и решение проблемы; через поиск компромисса.*

Концепция (лат. conceptio — понимание системы) — определенный

способ понимания, трактовки к.-л. предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их системного освещения.

Концепция *добавленной экономической стоимости* (EVA - *economic value added*) - была разработана специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co на базе теоретических разработок Ф.Модельяни и М.Миллера и нашла широкое применение в середине 1990-х годов. Но автор концепции EVA Стюарт Штерн не остановился на разработке только показателя, он разработал концепцию под названием "*Система управления на основе показателя EVA*" (*EVA-based management*). Система управления на основе показателя EVA - это система финансового управления, которая даёт единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, отслеживать, продвигать и оценивать принимаемые решения в едином ключе: добавление стоимости к инвестициям акционеров.

Концепция *сбалансированной системы показателей* (BSc - *Balanced Scorecard*) - создана исследовательским центром Nolan Norton Institute всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick в 1990 году, в рамках исследования "Measuring Performance in the Organization of the Future" - "Измерение эффективности организации будущего", целью которого был поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях. Исследование возглавлялось директором Nolan Norton Institute Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта. Выявив слабые места и неопределенности в предшествующих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании. За концептуальную основу был взят тезис о том, что используемые в практике организаций финансовые показатели не обеспечивают её роста в будущем. Основным объектом внимания должна стать экономическая ценность организации, характеризуемая четырьмя позициями - *финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост* - обеспечивающими её сбалансированный рост. Оценка этих направлений в рамках концепции основана на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов. Концепции BSc и EVA возникли почти одновременно и на сегодняшний день считаются одними из самых популярных концепций в мире бизнес-инноваций. BSc и EVA одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество BSc состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. EVA имеет другое преимущество - математическую точность. Объе-

линия положительных сторон обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. Эффективность комбинации BSc и EVA подтверждена эмпирически: эти инструменты используют вместе такие компании как AT&T в США и Boots Pls в Великобритании, диверсифицированное объединение Grupo Val в Мексике, ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания и др. Каждая из названных фирм использует собственную структуру BSc и по-своему интегрирует EVA в эту структуру. Таким образом, четыре "перспективы" BSc образуют замкнутый контур с четко определёнными связями. Включение EVA в финансовую "перспективу" в качестве базового показателя позволяет превратить BSc из набора полезных, но несколько разобщённых показателей, в систему с четко выраженным целевым ориентиром. Общей целью рассмотренных концепций является создание формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Базовыми показателями в каждой системе являются показатели, характеризующие издержки, на различных этапах организации производства и реализации продукции и услуг. Причем издержки дифференцируются по видам *операций и бизнес-процессам*, которые в совокупности представляют собой технологию функционирования экономической организации. Авторы каждой концепции претендуют на корректность и универсальность и в тоже время отмечают, что у каждой организации, компании, предприятия есть свои специфические условия функционирования, что отражается на возможности варьирования альтернатив. Практически каждая концепция представляет собой описание технологии оценки бизнеса с учетом специфических условий и характерных для современного бизнеса проблем. На протяжении 70-90-х годов ряд исследователей пытались решить проблему определения стоимости и эффективности деятельности фирмы. Еще в 1975 году Стивен Керр, подводя итоги деятельности многих компаний, сделал вывод о необходимости существования разных систем измерения результатов хозяйственно-финансовой деятельности для разных целей, но ближе всех к её решению подошли американцы Р.С. Каплан и Д.П. Нортон. Они в 1990 году исследовали системы измерения результатов деятельности 12 крупных компаний, которые стремились расширить свои измерительные системы путём включения в них показателей нефинансового характера, так как это позволило бы им расширить информационную базу для принятия управленческих решений. Результаты проведенных исследований привели к появлению концепции сбалансированной системы показателей — BSC. Таким образом, предпосылкой появления BSC было стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счёт органического согласования интересов разных групп — акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплекс-

сную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

Концепция партиципативного управления – суть: мотивировать работника можно заинтересованностью в том, как его работа скажется на деятельности всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею, что есть связь между его инициативой и вознаграждением, то отдача от такого работника будет больше. Это поняли в ведущих корпорациях Японии и стали привлекать работников к управлению, а в частности: к самостоятельному принятию решений об организации своего труда (руководитель не берет на себя эти функции; к самостоятельному принятию решений в работе и постановке целей вместе с руководителем; предоставлять работникам право контроля за качеством и количеством произведенной продукции; привлекать работников к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.); предоставлять работникам право формирования групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. При разработке системы мотивации работников очень важно знать их отношения к ценностям организации и к нормам поведения в этих организациях. Согласно партиципативному подходу все работники классифицируются по четырем группам: 1) “преданный и дисциплинированный”: работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации; 2) “оригинал”: работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера, осознавая свои проблемы; 3) “приспособленец”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации; 4) “бунтарь”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации и не приемлет нормы поведения в этой организации.

Критические факторы успеха организации – факторы, влияющие на конечные показатели работы (например, прибыль, рентабельность, производительность труда и т.д.). Для этого проводится мониторинг и анализ показателей во времени, делаются соответствующие организационные выводы и принимаются управленческие решения. Очень важно определить наиболее значимый – критический фактор успеха организации на рынке. Именно он часто дает толчок в работе организации и создает мультипликативный эффект – быстрый рост прибылей, рентабельности, рост капитала для развития и т.д. Например, принципиально новая конструкторская идея изделия или программного продукта (как оболочка Windows компании Microsoft) дала толчок для развития не только своего предприятия, но и других, вынужденных подстраиваться под этот продукт, налаживать выпуск аналогичных или совместимых продуктов (как, например, с Windows), не отстать от конкурентов в этой области. **Оценить**

БИБЛИОТЕКА

Бух. ТМП и ЛП

№ 965

длина положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. Эффективность комбинирования BSc и EVA подтверждена эмпирически: эти инструменты используют вместе такие компании как AT&T в США и Boots Pls в Великобритании, диверсифицированное объединение Grupo Val в Мексике, ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания и др. Каждая из названных фирм использует собственную структуру BSc и по-своему интегрирует EVA в эту структуру. Таким образом, четыре "перспективы" BSc образуют замкнутый контур с четко определёнными связями. Включение EVA в финансовую "перспективу" в качестве базового показателя позволяет превратить BSc из набора полезных, но несколько разобщённых показателей, в систему с четко выраженным целевым ориентиром. Общей целью рассмотренных концепций является создание формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Базовыми показателями в каждой системе являются показатели, характеризующие издержки, на различных этапах организации производства и реализации продукции и услуг. Причем издержки дифференцируются по видам *операций и бизнес-процессам*, которые в совокупности представляют собой технологию функционирования экономической организации. Авторы каждой концепции претендуют на корректность и универсальность и в тоже время отмечают, что у каждой организации, компании, предприятия есть свои специфические условия функционирования, что отражается на возможности варьирования альтернатив. Практически каждая концепция представляет собой описание технологии оценки бизнеса с учетом специфических условий и характерных для современного бизнеса проблем. На протяжении 70-90-х годов ряд исследователей пытались решить проблему определения стоимости и эффективности деятельности фирмы. Ещё в 1975 году Стивен Керр, подводя итоги деятельности многих компаний, сделал вывод о необходимости существования разных систем измерения результатов хозяйственно-финансовой деятельности для разных целей, но ближе всех к её решению подошли американцы Р.С. Каплан и Д.П. Нортона. Они в 1990 году исследовали системы измерения результатов деятельности 12 крупных компаний, которые стремились расширить свои измерительные системы путём включения в них показателей нефинансового характера, так как это позволило бы им расширить информационную базу для принятия управленческих решений. Результаты проведенных исследований привели к появлению концепции сбалансированной системы показателей — BSC. Таким образом, предпосылкой появления BSC было стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счёт органического согласования интересов разных групп — акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплекс-

скую систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения

Концепция партисипативного управления – суть: мотивировать работника можно заинтересованностью в том, как его работа сказывается на деятельности всей организации, стремлением участвовать в протекающих в организации процессах. Если работник чувствует, что он нужен организации, что он востребован ею, что есть связь между его инициативой и вознаграждением, то отдача от такого работника будет больше. Это повлило в ведущих корпорациях Японии и стали привлекать работников к управлению, а в частности: к самостоятельному принятию решений об организации своего труда (руководитель не берет на себя эти функции; к самостоятельному принятию решений в работе и постановке целей вместе с руководителем; предоставлять работникам право контроля за качеством и количеством произведенной продукции; привлекать работников к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.); предоставлять работникам право формирования групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. При разработке системы мотивации работников очень важно знать их отношения к ценностям организации и к нормам поведения в этих организациях. Согласно партисипативному подходу все работники классифицируются по четырем группам: 1) “преданный и дисциплинированный”: работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы поведения в организации; 2) “оригинал”: работник разделяет взгляды руководства и ценности организации, но не приемлет нормы поведения в ней из-за своих особенных черт характера, осознавая свои проблемы; 3) “приспособленец”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации, но выполняет все нормы установленного поведения в этой организации; 4) “бунтарь”: работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации и не приемлет нормы поведения в этой организации.

Критические факторы успеха организации – факторы, влияющие на конечные показатели работы (например, прибыль, рентабельность, производительность труда и т.д.). Для этого проводится мониторинг и анализ показателей во времени, делаются соответствующие организационные выводы и принимаются управленческие решения. Очень важно определить наиболее значимый - критический фактор успеха организации на рынке. Именно он часто дает толчок в работе организации и создает мультипликативный эффект – быстрый рост прибылей, рентабельности, рост капитала для развития и т.д. Например, принципиально новая конструкторская идея изделия или программного продукта (как оболочка Windows компании Microsoft) дала толчок для развития не только своего предприятия, но и других, вынужденных подстраиваться под этот продукт, налаживать выпуск аналогичных или совместимых продуктов (как, например, с Windows), не отстать от конкурентов в этой области. Очень

БИБЛИОТЕКА
Бух. ТМП и ЛП
№ 965

попали на остальные поля, то руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Матрица SWOT – аналитический прием для установления связей между сильными и слабыми сторонами организации, а также угрозами и возможностями. *Цель позиционирования:* рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации. Поле **СИВ:** следует разработать такую стратегию, чтобы сильные стороны организации и ее большие возможности во внешней среде взаимодополняли друг друга и давали максимальную отдачу. Поле **СЛВ:** стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.



Поле **СИУ:** стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Поле **СЛУ:** организация должна выработать такую стратегию, которая бы позволила ей избавиться от слабости и предотвратить нависшую над ней угрозу.

Матрица угроз – аналитический прием, позволяющий оценить влияние угроз во внешней и внутренней среде организации. Имеет следующую структуру:

| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие» ушибы |
| Высокая | Поле ВР | Поле ВК | Поле ВТ | Поле ВЛ |
| Средняя | Поле СР | Поле СК | Поле СТ | Поле СЛ |
| Низкая | Поле НР | Поле НК | Поле НТ | Поле НЛ |

Если угроза попадает на поля ВР, ВК и СР, то она должна быть

обязательно и немедленно устранена. Если угроза попадает на поля ВТ, СК и НР, то она должна быть также устранена в первостепенном порядке. Если угроза попадает на поля НК, СТ и ВЛ, то здесь требуется внимательный и осмотрительный подход по ее устранению.

Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности ее работы. Менеджмент предполагает управление не только формальными, но и неформальными организациями, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений.

Методы представляют собой стандартный набор текущих операций или используемого оборудования при производстве продукции. В управлении метод – это центральная часть плана предприятия, которая оказывает большое влияние на всех сотрудников и все процессы. Методы – это регламентирующие документы, положения, технологии, применяемые в организации в различных функциональных областях и в самом производстве.

Механизм – целенаправленно функционирующая система.

Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. раскрывающее смысл существования организации. В более широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации. Она должна быть сформулирована предельно четко, ясно и содержаться в учредительных документах.

Модель (лат. modulus – мера, образец) – копия или аналог изучаемого процесса, предмета, явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта с точки зрения цели исследования. В менеджменте – представление предмета, системы или идеи в форме отличной от формы целого.

Модель Л. Полтера, Э. Лоулера - представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости и называется Комплексной теорией мотивации. Она учитывает: затраченные усилия; полученные результаты; внешнее и внутреннее вознаграждение; осознание своей роли в процессе труда, сравнение своих усилий и вознаграждения с усилиями и вознаграждением других; способности, особенности человека, его характер; степень удовлетворения, чувство компетенции, самоуважения.

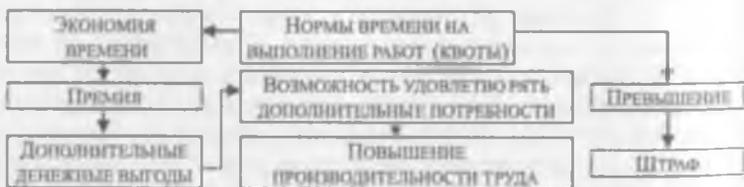


В модели Полтера-Лоулера результаты работы - это есть функция внешнего вознаграждения (зарплата, значимость оплаты, уверенность в связи трудового усилия и размера вознаграждения), внутреннего вознаграждения (похвала, продвижение по службе и т.д.), осознания своей роли в процессе труда и способностей человека. Если имеется связь между размером внешнего вознаграждения и затраченными усилиями работника (он эту связь ощущает), то система мотивации работает полностью, в обратном случае работник мотивирован частично полученными результатами работы (вторая внутренняя обратная связь) и получает только внутреннее вознаграждение за свой труд.

Модераторы – средства, позволяющие менеджеру осуществлять балансировку этих двух систем. Он может это осуществлять с помощью: 1) установления *ролей* – ожидаемого поведения для каждого работника с целью сглаживания возникающих противоречий в процессе труда; 2) установления реалистичных *целей* для каждого работника, позволяющих сочетать их желания и технологическую необходимость; 3) максимального учета индивидуальных качеств человека, их *умений и способностей* (каждый работник должен быть на “своем” месте).

Морфология – исследование и описание *формы*.

Мотивация труда – процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека; это процесс побуждения к труду. Существует множество различных направлений в теориях мотивации, например: 1. Исторически ранние взгляды на мотивацию к труду, например, политика “кнута и пряника”: считается, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять; следовательно необходимо постоянно заставлять его работать, а чтобы ему было не в тягость постоянное принуждение к труду, необходимо его систематическое поощрение за хороший труд. *Классическая концепция мотивации Ф. Тейлора* структурно выглядит следующим образом:



2. *Содержательные теории мотивации* (внутреннее содержание человека, его потребности заставляют его действовать, работать): *Теория Маслоу; Теория К. Альдерфера; Теория Д. Макклелланда; Теория Ф. Герцберга*. Суть содержательного подхода к мотивации:



3. *Процессные теории мотивации* (мотивация возникает в процессе труда): Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера, Э. Лоулера, Теория справедливости (равенства) Д. Адамса, Модель Л. Полтера, Э. Лоулера, Теория постановки целей Э. Лока, концепция партисипативного управления. Суть процессного подхода к мотивации отображена в таблице:



Мультипликативность – свойство больших систем. Это свойство означает умножение эффекта в системе за счет каких-либо управляющих действий или стихийных процессов. Например, в фирме быстро внедрились в производство “ноу-хау”. Прибыль резко пошла параболически вверх, фирма приобрела положительную репутацию на рынке, стала получать инвестиции и расширяться, увеличивать объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем по мере усложнения организационной структуры в этой фирме стал расти бюрократический аппарат, оперативность реагирования на новые потребности рынка и внешние условия среды стала падать, фирма стала быстро (мультипликативно) терять свои завоевания. Таким образом, видно, что мультипликативность может быть положительной и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое наращивание деструктивных процессов в организации. Система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительная мультипликативность в системе обеспечивается следующими факторами: относительная простота организации (и ее системы управления), соответствие коммуникационной структуры организации стоящим целям и задачам, качество персонала.

Н

Научные подходы в управлении организациями – существует три основных подхода к управлению организациями: *процессный* подход; *системный* подход; *ситуационный* подход. Суть *процессного подхода*: управление рассматривается как процесс, например: “постановка целей - планирование - организация работ - мотивация – контроль”. Разработка процесса - алгоритма управления организацией ставится на первый план. Суть *системного подхода*: организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчниками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчниками и т.д.), внешними воздействиями (палатное законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.). Основные цели при системном подходе: сниже-

ние *эмерджентности*; повышение *синергичности*; обеспечение положительной *мультипликативности* в организации; обеспечение *устойчивости* функционирования организации; обеспечение *адаптивности* работы организации; обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы "персонал" и подсистемы "руководство", подсистемы "сбыт" и подсистемы "покупатели" и т.д.); обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами. Суть *ситуационного* подхода: методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; определяются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в данной сфере, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируются будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводится методами *экспертных оценок*, "*мозгового штурма* (атаки)" (с аргументами "за" и "против"), с использованием *кейсов* (от англ. "случай") - деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Неаддитивность — свойство больших систем. Неаддитивность больших систем означает, что эффект от деятельности таких систем непостоянен во времени и не всегда равен алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих. Например, прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях постоянно меняется в зависимости от эффективности работы, входящих в нее дивизионов-заводов. Эффективность работы последних при одинаковой формальной структуре организации и стимулировании труда может быть разной из-за качества персонала, стиля руководства, личных взаимоотношений и т.д. Другой пример: в большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем из 17. Многие психологи считают, что рабочая группа (руководитель плюс исполнители, взаимодействующие между собой) должна иметь оптимальный численный состав. Они называют это законом "7±2", т.е. рабочая группа с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь численность не менее 5 и не более 9 человек.

О

Обособленность — свойство больших систем. Это свойство означает стремление к автономности, изолированности систем. Обособленность проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления. Противоречия целей и интересов, распределение прибылей между частями целого соответствуют обособленности. Часто наблюдаются процессы обособления персонала в неформальные группы на основе личных связей, симпатий,

общих взглядов и черт характера, близкого уровня образования, этнической принадлежности, возраста, должностного положения и т.д.

Онтогенез — отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Оперативное управление — осуществляется на основе стратегии(й) организации. В рамках оперативного управления разрабатываются оперативные (тактические) цели и планы действий, которые должны строго исполняться и постоянно контролироваться. Оперативное управление ведется по пяти основным направлениям: *финансы* (финансовое планирование); *материально-техническое снабжение и сбыт продукции*; *персонал* (найм, отбор, обучение, ротация кадров); *информационное обеспечение* (анализ внутренней и внешней среды, маркетинговые исследования и т.д.); *временное управление работами* (построение сетевых графиков, графиков Ганта, составление расписаний движения ресурсов). Оперативное планирование, как правило, осуществляется на срок до 1 года. Цель оперативного управления — реализация плановых заданий и борьба с отклонениями от них. Когда происходит неожиданное отклонение результатов деятельности от плановых заданий говорят об адаптивном управлении.

Оперативность — быстрота, своевременность.

Операционная система, охватывающая всю производственную деятельность предприятия, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечивающей, планирования и контроля.

Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые внешним потребителям.

Операционный подход — способ изучения элементов и подсистем производственной системы, при котором они описываются в упорядоченной последовательности признаков, измеренных характеристик и элементарных действий, предусмотренных технологией производственного процесса.

Операция — профессиональная комбинация действий, обеспечивающая достижение необходимого результата. Операция в производственном процессе характеризуется как: целенаправленное изменение физических и химических свойств предметов труда; сборка и разъединение деталей или других предметов; подготовка предмета к другой технологической, транспортной или контрольной операции или хранению; планирование, калькуляция, сообщение или получение информации.

Организационная культура (ОК) — сложная композиция ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации. Выделяются три уровня ОК (по Э. Шайну): *поверхностный* (то, что можно воспринимать через известные пять чувств); *поверхностный* (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации); *глубинный* (это скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты пове-

дения). ОК имеет субъективные и объективные элементы. *Субъективные элементы* ОК: истории об организации; истории о лидерах; организационные табу; обряды и ритуалы; язык общения; лозунги и т. д. *Объективные элементы* ОК: место расположения организации; дизайн помещений; рабочие места; оборудование и мебель; удобства; комнаты приема; стоянки для автомобилей и т. д. ОК состоит из: *преобладающей культуры*; *субкультур групп*; *контркультур групп*. Эти три составляющие усиливают или ослабляют культуру организации в целом. *Преобладающая культура (Corporate Culture)* состоит: из разделяемых норм поведения; единства в толкованиях; из материальных объектов; из разговорных выражений; из образцов поведения; из разделяемых чувств. *Характер влияния* ОК зависит: от масштаба атрибутов культуры (много, мало); от разделяемости основных ее атрибутов членами организации; от ясности приоритетов атрибутов культуры (что главное, что второстепенное). *Управление* ОК предполагает её *формирование, поддержание, изменение*. Для формирования ОК необходимо (по Э. Шайну): 1) решить проблему *внешней адаптации* (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработки системы контроля и воздействия на индивидов); 2) решить проблему *внутренней интеграции* (выбрать подходящие методы коммуникаций, критерии вхождения и выхода членов из групп, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, выработать идеологию и веру в успех дела). На формирование ОК влияют: культура общества (народа), внутри которого организация функционирует; культура руководства высшего звена управления организацией; напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии. ОК поддерживается: 1) системой оценки и контроля за деятельностью членов организации; 2) способами реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала; 3) кадровой работой (найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т. д.); 4) соблюдением ритуалов, обрядов, традиций. *Изменение ОК* и поведение членов организации может находиться в следующих соотношениях: 1) ОК может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот); 2) ОК может не привести к изменению поведения членов организации; 3) Поведение членов организации может измениться без изменения ОК; 4) Может измениться поведение членов организации и ОК одновременно. Существуют различные *модели влияния ОК на организационную эффективность*: *модель Сате*; *модель Питера и Уотермана*; *модель Парсонса*; *система Каина и Порбаха*. По модели *Сате* можно влиять на организационную эффективность вмешиваясь в организационные процессы, а в частности: вмешательством менеджеров в поведение работников; обоснованием "нужного для организации" поведения работников; вмешательством в коммуникационные процессы организации; вмешательством в процессы найма и увольнения работников. По модели *Питера и Уотермана* можно влиять на организационную эффективность формированием следующих ценностных ориентаций работников: возвращение к

успех дела; внушение и обоснование того, что потребитель диктует организационные условия работы, а не наоборот; поощрение автономии и приемчивости членов организации; формирование взгляда на людей и их компетентность, как главного источника производительности и эффективности работы; возвращение веры в эффективность простых структур (групп) управления с немногочисленным штатом; обоснование готовности оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении через понимание и веру персонала в ценности организации. В модели Т. Парсонса можно влиять на организационную эффективность, меняя следующие функции социальной системы: повышая адаптивность к постоянно меняющимся условиям внешней среды; повышая целеустремленность членов организации; повышая интеграцию и синергию подразделений; повышая легитимность — признание людьми ценностей организации. В модели Квина и Рорбаха ("Система конкурирующих ценностей") на организационную эффективность влияют конкурирующие между собой ценности: интеграция (дает порядок, стабильность, предсказуемость) — дифференциация (дает адаптируемость, гибкость, инновационность); интерес к внутренней среде — интерес к внешней среде; средства (инструменты) — результаты (показатели работы). Эти конкурирующие ценности рождают четыре различных подхода к моделям организационной эффективности: 1) подход "человеческих отношений": наиболее целесообразным является развитие персонала, его квалификации через возвращение коллективной морали и сплоченности. 2) подход "открытой системы": наиболее актуальным является акцентирование внимания на прибыли, росте организации и повышении конкурентоспособности посредством ее высокой гибкости и оперативности реагирования на нештатные ситуации. 3) подход "рационально-целевой": наиболее актуальным является рост производительности труда и эффективности производства на основе высокой способности к интеграции через установление общих целей и планирования. 4) подход "внутренней целостности": централизация и интеграция через укрепление стабильности и порядка с помощью четкого распределения работы, ресурсов и информации. Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместности стратегии и культуры в организации. Возможны ситуации: игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии организации; система управления подстраивается под существующую ОК; ОК изменяется в соответствии с выбранной стратегией организации; стратегия организации подстраивается под существующую ОК. При изучении влияния "национального" (этнического) на организационную культуру необходимо ответить на два вопроса: Что надо знать о национальной культуре, чтобы предвидеть ее влияние на организационную? Можно ли срывать лучшее из разных национальных культур для повышения эффективности работы организации? При ответе на первый вопрос используются следующие модели: 1) в модели Миллера на формирование ОК влияют: семья, образование, экономика и политика, религия страны, система социализации (принципы

группирования людей), система здоровья (забота о здоровье), система отдыха (забота об отдыхе). 2) В модели Г. Хофстида – это переменные национальной культуры: взгляды на степень неравенства людей – доминанция власти, которую население считает допустимой или нормальной; взгляды на степень предпочитаемого индивидуализма, на степень мужественности (женственности) в делах, стремление избегать неопределенности, взгляды на долгосрочность (тяга к сбережениям и накопительству) или краткосрочность ориентации (“живем сегодняшним днем”). 3) В модели Лэйна и Дистефано – это шесть переменных: отношение человека к природе (подчинение природе, гармония с ней или господство над ней), ориентация во времени (жить прошлым, настоящим или будущим), вера о природе человека (человека изменить нельзя – он изначально хороший, нейтральный или плохой, человека изменить можно), ориентация на деятельность (от работы важно получать удовлетворение в работе важен процесс, в работе важен результат), отношения между людьми (на основе иерархических связей, на основе групповых связей, на основе индивидуальных связей) и ориентация в пространстве (доминирование в человеке коллективизма, смесь умеренного индивидуализма и коллективизма, доминирование индивидуализма). В этой модели зная взгляды о природе человека можно подстраиваться под него и выбирать систему контроля за работой, стиль управления и организационный климат (противостояние, компромисс, сотрудничество). 4) В модели У. Оучи – семь переменных ОК: обязательства организации по отношению к своим членам (пожизненный найм, долговременная работа, краткосрочная), оценка выполняемой работы (с быстрым продвижением, с медленным продвижением), планирование карьеры (широко специализированная, умеренная, узкоспециализированная), система контроля (неформальный, основанный на участии всех сторон, формальный), принятие решений (групповое, индивидуальное), уровень ответственности (групповая, индивидуальная), интерес к человеку (широкий, узкий). Изучив японский опыт управления У.Оучи предложил свою теорию эффективного управления – теорию организационной культуры Z. Эффективное управление по этой теории можно добиться, если: имеется долгосрочный найм кадров; применяется групповое принятие решений; имеет место групповая ответственность персонала; идет умеренное продвижение кадров; осуществляется неформальный контроль; осуществляется умеренноспециализированная карьера; осуществляется всесторонняя забота о человеке. У.Оучи положительно ответил и на второй вопрос о возможности слияния различных культур, показав, что некоторые американские компании стали постепенно переходить к управлению (организационной культуре) типа Z, применяя у себя: долговременный найм кадров (вместо контрактной системы как в типовых американских компаниях); медленное продвижение кадров (вместо быстрого); умеренноспециализированную карьеру (вместо узкоспециализированной); неформальный контроль (вместо формального); групповое принятие решений (вместо индивидуального); всестороннюю заботу о человеке (вместо

ство формального отношения). Ответственность в большинстве американских компаний пока так и остаётся индивидуальной. В этом, они считают, имеются свои преимущества. Индивидуализм сознания европейцев и американцев не позволяет пока использовать в фирмах групповую ответственность, свойственную общинности сознания японцев.

Организационная подготовка производства включает подбор и расстановку кадров в соответствии с новой технологией производства, реорганизацию структуры аппарата управления, функциональное разделение труда.

Организационная структура управления предприятием - это состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. Базой для построения организационной структуры управления является *производственная структура предприятия*.

Организационные изменения - преобразования в организации, обусловленные изменениями во внешней среде. Организационные изменения могут включать в себя: изменения в кадровой политике фирмы (найм, отбор, перемещение, сокращение, переподготовка и переквалификация персонала); изменения в структуре управления организацией; изменения во взаимодействии подразделений; изменения в технологиях трудовых процессов; изменения в трудовых отношениях фирмы (стимулирование и мотивация труда, система кадровой ротации, участие персонала в управлении организацией); изменения в методах управления. Умеренную реорганизацию крупные фирмы проводят, как правило, не реже одного раза в год, а коренную реорганизацию - не реже одного раза в 4-5 лет. Методика организационных изменений по модели Лэрри Грейнера: 1. проводится *анализ* внешней среды и мера влияния внешних и внутренних факторов; 2. с помощью *независимых* экспертов и консультантов проводится переориентация внимания руководства на новые цели, задачи, проблемы; проводится сбор информации и ее аналитическая обработка; 3. проводится диагностика организации (сбор информации, социологические опросы) и разработка возможных сценариев развития организационных изменений; 4. вырабатывается единое решение руководства по сценарию организационных изменений, даются *финансовые обязательства и гарантии*; 5. подготавливается общественное мнение (собрания, гласное обсуждение проблем организации, пропаганда), процесс идет *сверху вниз*; 6. проводится *организационный эксперимент*, выявляются трудности и проблемы; 7. вырабатываются *стимулы* к изменениям и обеспечивается согласие людей; 8. работники начинают участвовать в осуществлении перемен, процесс *начинает идти снизу вверх*.

Организационные отношения являются составляющим элементом организационной структуры управления предприятием. Реализация функций управления осуществляется посредством системы экономических,

организационных, социальных, психологических и других отношений между структурными единицами предприятия, подразделениями аппарата управления и отдельными работниками.

Организационные факторы — влияют на продолжительность производственного цикла, связаны с организацией рабочих мест, самого труда и его оплатой.

Организационный процесс — это процесс создания условий для реализации основных функций менеджмента, то есть создания самой организации, как субстанции, субъекта экономических отношений, юридического лица, имеющего свою миссию и цели. С этой точки зрения, организацию можно рассматривать как процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация (от позднелатинского *organizo* — сообщаю стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Также встречаются следующие трактовки этого термина: 1) совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 2) внутренняя упорядоченность автономных частей целого. Понятие применимо к биологическим, социальным и техническим объектам. Примеры организаций: промышленные или малые предприятия; фирмы, компании, корпорации, конгломераты; заводы; автоматизированные или автоматические производства; подразделения предприятий (цеха, отделы, секции и др.); группы исполнителей каких-либо работ; системы управления и др. Организация как процесс включает в себя три основные составляющие: организацию (проектирование) работ; построение (проектирование) структуры всей организации — департаментизация; построение системы взаимодействия подразделений и руководства ими. Организация работ и руководство для каждой из сфер деятельности имеет свою специфику. В сфере производства организация работ может включать в себя, например: организацию рабочих мест; выбор технологии и изготовления; снабжение производственного процесса; хранение сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции; управление запасами; охрана и безопасность труда и др. В сфере управления всей организацией: подбор и расстановка кадров; продвижение кадров (система кадровой ротации); переобучение кадров; система стимулирования (мотивации) труда; делегирование властных полномочий; организация взаимодействий между подразделениями; организация общей системы снабжения; организация маркетинговой службы; организация системы сбыта; организация планово-финансовой службы и др. Так как цели, задачи и стратегии могут со временем меняться, то будут меняться и организационные связи, образования и отношения. В процессе работы руководитель должен: расставлять приоритеты в своей деятельности — знать, что делать в первую очередь, во вторую и т.д.; создавать атмосферу взаимного уважения; создавать мотивационную среду в коллективе; искать эффективные решения и компромиссы. При организации деятельности менеджеру важно выявить соответствие *масштабам*

Базовые термины менеджмента

ности и сложности работы. Масштабность характеризуется количеством задач или операций, которые работник должен выполнить. *Сложность работы* отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом труда. Работы могут быть: *узко специализированными* (с низким масштабом работы); *широко специализированными* (с высоким масштабом). Определив масштаб и сложность работы можно в дальнейшем совершенствовать систему оплаты и мотивированности труда.

Выявление отношений между работниками в процессе труда позволяет в дальнейшем сформировать оптимальную структуру организации. Очень важно выявить *восприятие* работы у персонала, а именно: насколько работа разнообразна; самостоятельность в принятии решений (автономность работы); уровень доведения работы до конца; уровень информированности работника о конечных результатах труда; удовлетворенности масштабом взаимодействия с другими работниками; удовлетворенность неформальными связями. Очень важно выявить позицию работника и *взаимозависимость работы*. *Взаимозависимость* работ может быть: *складывающаяся* (когда не требуется взаимодействие с другими работниками, операции независимы складываются, например, при рассылке писем); *последовательная* (начало работы одного зависит от успешного завершения работы другого, например, производство автомобилей на конвейере); *связанная* (конец работы одного становится началом работы другого с повторением процесса наоборот; пример – взаимодействие хирурга с ассистентами во время операции); *групповая* (одновременное участие всех сторон в рабочем действии. Организация может *функционировать* если: 1) решен вопрос *централизации и децентрализации управления*; 2) осуществлена *департаментизация*; 3) решен вопрос *масштаба управляемости и контроля*; 4) решен вопрос *соотношения уровней иерархии и масштаба управляемости*; 5) имеется *разделение и специализация труда*; 6) имеется *эффективная коммуникация и координация*; 7) распределены *права и ответственность*; 8) решен вопрос *соотношения дифференциации и интеграции подразделений организации*. Менеджер в процессе проектирования работы и совершенствования организации труда должен решить следующие проблемы. Нужно ли *расширение масштаба* работы для конкретного работника (много трудовых операций с редкой их повторяемостью)? Нужно ли *ритуализация работы* (перемещение работников с одной трудовой операции на другую и как часто)? Нужно ли *обогащение работы* и как этого добиться (через повышение разнообразия навыков и умений, через самостоятельность в планировании работ, через самостоятельность в определении ритма работы, через самостоятельность в принятии решений, через уменьшение степени контроля за работой, через усиление связи между результативностью работы и вознаграждением)? Какая форма взаимодействия наиболее оптимальна для данных целей и задач? Для решения этих проблем требуется исследование работы, проведение ее диагностики. Эффективность работы *технологической системы* зависит от: *технологических* (производительных) процессов; *физических условий* работы; *сложности производственных процессов*; *скорости (ритма)* исполнения работы. *Социальная*

...и трудоспособность Про-
...труда не соответствует отношениям в кол-
лективе и наоборот. Согласование (уравновешивание) технологической и
социальных систем возможно с помощью *модераторов*.

Организация производства характеризуется как совокупность работ-
ников, объединенных в целях производства товаров или услуг с помо-
щью определенных основных фондов на основе принципов разделения
труда, разделения обязанностей и иерархической структуры управления.

Основной массив теории — совокупность утверждений с их доказа-
тельствами.

Основные школы научного менеджмента — основными школами ме-
неджмента признаны *классическая* или *традиционная*; *административ-
ная* и *функциональная*; *школа человеческих отношений*; *школа "поведен-
ческих" наук* (*бихевиористская школа*); *школа социальных систем*; эм-
пирическая школа (*менеджеризм*); *новая школа управления*. *Предста-
вители классической (традиционной) школы управления*: Ф. У. Тейлор
(1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), супруги Гил-
брет (20-е годы), Г. Форд (1863-1947), Х. Холзуэй, С. Томпсон, А. Фай-
оль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик (30-е годы), Дж. Муни, А. Рил-
лей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, Хейнс, Мэсси, М. Фоллет, Р. Шел-
тон. В ней нашли отражение вопросы эффективности труда в основ-
ном на низших уровнях управления: 1) повышения производительности
и эффективности труда; 2) вопросы нормирования труда; 3) работа
с кадрами (набор, отбор, переквалификация); 4) мотивации труда ра-
ботников; 5) разрешение социальных проблем. Главным предметом
исследований классической школы явилась работа. По мере развития
НТП, механизации и автоматизации производства, оперативности управ-
ления появилась необходимость разработки теории админи-
стрирования. Из этой школы выделилась отдельная группа исследова-
телей, которые акцентировали свое внимание на общих функциях и
принципах управления, функциях менеджера. Появилась административная
и функциональная школа управления. При этом подходе внима-
ние концентрировалось на административной деятельности руководи-
телей на всех уровнях управления предприятием. Представители ад-
министративной и функциональной школ управления: А. Файоль, Дж.
Муни, А.С. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С.О'-
Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард. В ней рассматривались следующие воп-
росы: 1) основные принципы менеджмента; 2) основные функции управ-
ления; 3) процессный подход к управлению; 4) принципы работы
менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления; 5) пост-
роения организаций; 6) централизации и децентрализации власти; 7)
мотивации труда и стабильности кадров; 8) разделения труда; 9) власти
и ответственности; 10) справедливости оплаты; 11) контроля. Изучая
вопросы эффективности труда, построение эффективно работающих

дует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке. Постепенно стала выделяться *"школа человеческих отношений"*. С конца 50-х годов некоторые представители *"школы человеческих отношений"* выделились в школу *"поведенческих" наук (биохевиористскую школу)*, изучающую не методы налаживания межличностных отношений, а самого человека. Представители *школы "человеческих отношений"*: Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э. Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райс, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Аккоф, Е. Арноф. В ней рассматривались вопросы: 1) социальной ответственности бизнеса перед своими работниками; 2) индивидуальной психологии; 3) потребностей человека; 4) психологии и мотивации работников; 5) конфликты (функциональные и дисфункциональные); 6) обеспечение единства целей и усилий членов коллектива; 7) формальные и неформальные организации; 8) статусы и роли членов коллектива; 9) авторитет и лидерство в коллективе; 10) роль социальных, половых, возрастных, этнических и других факторов, влияющих на эффективность труда. Счастливым рабочим — есть эффективный и производительный рабочий, говорили представители этой школы. Как обеспечить ему это счастье? Постепенно становилось ясно, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от сложнейших групповых (социальных) взаимосвязей внутри организации. Начиналось формирование *школы "социальных систем"*. Она возникла под влиянием *концепций структурно-функционального анализа*, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также *общей теории систем* Л. Берталанфи и А. Раппопорта. Ее представители Ч. Бернард, Ф. Селзник, Г. Саймон, Д. Марч, А. Этциони, М. Хейра, индустриальные социологи Трист и Райс рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих: 1) индивид; 2) формальная структура организации; 3) неформальная структура организации; 4) статусы и роли членов организации; 5) внешнее окружение (госструктуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т.д.); 6) технические средства труда. Они исследовали взаимодействие этих составляющих между собой, неадекватность, коммуникационные связи и состояние равновесия всей организационной системы. Также затрагивались вопросы мотивации труда (равновесие между "вкладом" и "удовлетворением"), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, вопросы взаимодействия человека и машины (индустриальная социология). Одновременно с этим, прагматично ориентированные практики — руководители крупных фирм и компаний, государственных структур считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики. Выделялось *эмпирическое направление*, которое часто называли *"менеджеризмом"*. Эмпиристы часто гово-

риды о необходимости создания единой теории управленческой деятельности. Представители *эмпирической школы управления*: Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Дракер и др. По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 50-х годов стала постепенно формироваться новая школа управления. Представители *новой школы управления*: Л. Берталанфи, Д. Форрестер, А. Рапопорт, К. Боулдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Робертс, Фосетт, Д. Экман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тиньберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев, Фогаль, Льюс и др. Представители "новой школы" занимались: 1) сетевым планированием; 2) планированием расписаний (поступления и расходования ресурсов, запасов, хода технологических процессов); 3) оптимизацией и распределением ресурсов организации (линейные, нелинейные и динамические методы); 4) управлением и оптимизацией запасов ресурсов; 5) использованием "теории игр" при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики — "теорию принятия решений"); 6) прогнозированием; 7) использованием "теории массового обслуживания" для вычисления вероятности очередей и их минимизации; 8) системным анализом (с помощью "дерева" целей, критериев значимости целей и вероятностей их достижения); 9) эконометрикой (построением инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа "затраты — выпуск"); 10) исследованием операций, как отдельной научной дисциплины, для решения задач планирования принятия решений, оптимизации и прогнозирования; 11) статистическими методами анализа и оценки различных ситуаций (однофакторный, двухфакторный, кластерный, корреляционный анализ и др.). Наибольшую значимость приобрел *системный анализ* в управлении. Цель системного анализа — оценка эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа: 1) формулируется цель (как правило в показательной форме); 2) если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости каждой из цели; 3) разрабатываются альтернативные варианты реализации цели (ей); 4) оцениваются альтернативы решений (в цифровой форме); 5) оцениваются эффект и затраты для каждой альтернативы; 6) выбирается лучший вариант, обеспечивающий минимум затрат при максимуме эффекта. Таким образом, все учения об управлении можно разбить на две большие группы: *одномерные и синтетические*. *Одномерные* учения исследуют отдельно: работу (задачи); человека; администрирование. *Синтетические* учения исследуют управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации. Примеры синтетических учений: *школа социальных систем; системный подход; дружеровское управление по целям*

II

Парадигма (греч. *paradeigma* — пример, образец) — 1) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов их исследования; 2) теория (или модель постановки проблемы), принятая в качестве образца решения последовательных задач. 3) понятие, характеризующее нормативность методологии.

Период — продолжительность процесса или его повторяющейся части во времени.

Перманентный — постоянный, непрерывно продолжающийся.

Планирование — процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных) для его реализации. Планирование зависит от целей и стратегии развития организации. Стратегии при планировании могут быть следующими: 1) стратегия роста во времени (например, объемов продаж, объемов производства, производительности, качества, финансовых показателей и т.д.; от достигнутого плюс прирост в %); 2) стратегия ограниченного роста во времени (от достигнутого плюс прирост на инфляцию); 3) стратегия снижения во времени (себестоимости продукции, финансовых показателей и т.д.); 4) стратегия сокращения (функций или подразделений организации, аппарата, численности персонала, рынков сбыта и т.д.); 5) комбинированная стратегия. По времени различают: краткосрочное (оперативное) планирование (на срок до одного года); долгосрочное планирование (на срок более года). После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов. С точки зрения привлекаемых ресурсов можно провести следующую классификацию: 1) материально-техническое планирование (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций и т.д.); 2) финансовое планирование (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств и др.); 3) планирование численности персонала; 4) временное планирование (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т.д.); 5) планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов. При планировании будущих объемов выпуска продукции необходимо знать: 1) жизненные циклы аналогичных товаров (если предприятие производит и само продает на рынке); 2) возможности производства; 3) возможности рынков сбыта. Производственный план влияет на издержки. В нем, как правило, указываются: 1) объемы выпуска продукции во времени; 2) количество работающих и расходы на заработную плату; 3) издержки на хранение продукции; 4) издержки по задолженным заказам; 5) издержки по внеурочным работам или простоям; 6) издержки на передачу продукции; 7) издержки по найму и увольнению работников. В производственном планировании имеется три стратегии: 1) планируются переменные во времени объемы производства при постоянной численности работающих; 2) плани-

руются переменные во времени объемы производства при постоянной численности работающих; 3) планируются постоянные во времени объемы производства при постоянной численности работающих. *Планирование материальных потребностей* для производства можно осуществлять: 1) учитывая будущие объемы производства (запас материальных ресурсов при этом минимален); 2) не учитывая будущие объемы производства (с ориентацией на имеющиеся большие запасы материальных ресурсов). Часто в практике управления бизнесом требуется разработка: *бизнес-планов и инвестиционных планов (проектов)*. *Бизнес-план* — это специальный инструмент менеджмента, широко используемый в современной рыночной экономике для инновационной деятельности. Он позволяет дать целостную оценку перспектив и потенциала бизнеса во времени, всесторонне проанализировать намерения и возможности, дать гарантии. Бизнес-план — это основа предпринимательского дела. Для получения дополнительных кредитов или инвестиций необходимо иметь четко обоснованный бизнес-план, в котором будут доказательства, что новое дело будет приносить прибыль. *Инвестиционные планы* (планы долгосрочных вложений средств) могут разрабатываться государственными структурами, частными организациями и лицами, самими инвесторами, заинтересованными в привлечении дополнительных финансовых средств. Различают следующие виды инвестиций (вложений средств): государственные (осуществляют государственные структуры); иностранные (осуществляют зарубежные организации и лица); частные (осуществляют частные организации и лица из своих и привлеченных финансовых средств); производственные (направляются на новое строительство, реконструкцию, техническое перевооружение предприятий); интеллектуальные (вкладываемые в создание интеллектуального, духовного продукта: создание музея, телевизионного проекта, шоу, кинофильма и т.д.). *Качество плана* зависит: 1) от выбранной методологии и методик планирования; 2) от выбора показателей планирования; 3) от взаимодействия и единства органов планирования; 4) от максимального учета объективных и субъективных факторов; 5) природы (темпы экономического роста страны, инфляция, уровень безработицы, этнокультурные особенности и уровень жизни населения, моноэтничность, средний возраст и пол персонала и т.д.).

Планирование стратегическое — процесс разработки стратегических планов. Включает в себя три основных этапа: *анализ внешней и внутренней среды*; определение *миссии* (смысла существования) и *целей*; *выработка стратегии(й)*. Стратегическое планирование, как правило, осуществляется на сроки более одного года. При определении стратегии руководство сталкивается со следующими основными вопросами: какой бизнес прекратить? какой бизнес продолжить? в какой бизнес перейти? с каким бизнесом объединиться? Области выработки стратегий по *М.Портеру*: *лидерство в минимизации издержек* производства за счет чего снижается цена и завоевывается большая доля рынка; *лидерство в новизне продукта и специализации производства* за счет чего также завоевываются несосвеш-

ные сегменты рынка; *концентрация усилий* фирмы на одном рыночном сегменте. При концентрации усилий организации на одних сегментах рынка очень важно выработать правильную стратегию по показателям “цена-качество”, особенно на новую продукцию (см. рис.).

Цена →

| | Высокая | Низкая | Средняя |
|---------|-------------------------------|--|--|
| Высокое | Стратегия премиальных наценок | Стратегия глубокого проникновения на рынок | Стратегия повышенной ценностной значимости |
| Среднее | Стратегия завышенной цены | Стратегия среднего уровня | Стратегия качества товара |
| Низкое | Стратегия ограбления | Стратегия показного бизнеса | Стратегия низкой ценностной значимости |

↑ Качество

В зависимости от выбранного соотношения “цена-качество” (см. рис.) фирма может развиваться в двух направлениях: 1) стремиться быстро выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес (например, за счет высокой цены и среднего качества или низкой цены и высокой цены) — *стратегия снятия “сливок”*; 2) прочно закрепиться на одном из сегментов рынка (например, за счет низкой или средней цены и высокого качества) — *стратегия закрепления на рынке*. Организация может формировать свою стратегию, меняя только пять элементов: *продукт; рынок; отрасль; положение организации внутри отрасли; технологию*. В связи с этим существуют *этапные стратегии* развития организаций: *стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения*. На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Политика предприятия представляет собой основные утверждения и понятия, которые определяют направления деятельности, принимаемые решения руководящим составом и методы контроля. Политика предприятия может иметь несколько направлений. Например, политика снабжения, политика заработной платы, политика маркетинга, кадровая политика, коммуникационная политика, политика содействия, политика открытых дверей. Политика может присутствовать на каждом уровне управления предприятием.

Полномочия — права и возможности использования власти.

Понятие — обобщение данных опыта; отражение фрагментов действительности в отвлечении от изменения и развития *системы понятий*.

Потребности определяются как состояние, когда человек ощущает отсутствие чего-либо, и включают в себя основные физические потребности в *пище, одежде, тепле и безопасности*; социальные потребности в

привязанности и любви и индивидуальные потребности в знаниях и самовыражении.

Правила и инструкции — самые простые, наиболее детальные составляющие постоянного плана. Они утверждают обязательные направления действий и основаны на положениях общей политики предприятия и технологии производства.

Предприятие — сложный производственно-хозяйственный механизм, в процессе функционирования которого непрерывно потребляются исчерпаемые ресурсы — сырье, основные и вспомогательные материалы, средства труда, живой труд, энергия — и непрерывно выпускается готовая продукция, производятся услуги.

Принцип (лат. *principium* — *основополагающее первоначало*) — основное положение, исходный пункт, предпосылка теории или концепции.

Принципы менеджмента — реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы от этих качеств человека была максимальная отдача. Основные принципы менеджмента: 1) *принцип научности* (важно понимать причины несоответствия целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них); 2) *принцип системности и комплексности* (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например как в Японии: “подсистема пожизненного найма”, “подсистема подготовки на рабочем месте”, “подсистема ротации кадров”, “подсистема репутаций”, “подсистема оплаты труда”; все они в комплексе взаимодействуют, не противоречат друг другу и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны); 3) *принцип единоначалия и коллегиальности* в выработке решений (принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя (совета директоров, совета и т.д.); 4) *принцип демократического централизма* (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом; нарушение данного баланса влево ведет к автократии в управлении, вправо — к охлократии (власти толпы)); 5) *принцип баланса власти* (основан на действии закона: уровень влияния руководителя над подчиненными равен степени зависимости подчиненных от руководителя); 6) *принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов* (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов); 7) *принцип последовательности (очередности) действий* с учетом значимости этапов работ; 8) *принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами*; 9) *постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.*

Принятие решений — основная функция управления. Она пронизывает организацию снизу-вверх. Принимать решения приходится руководителям, специалистам, экспертам, консультантам, аналитикам и системотехникам, всем от кого зависит эффективность работы организации. Решения могут быть: 1) *организационными* (ведущими к изменениям в работе подразделений организации или ее систем управления); 2) *волевыми, подкрепленными полномочиями и властью*; 3) *волевыми, не подкрепленными полномочиями и властью*; 4) *запрограммированными* (жестко связанными с предыдущими решениями или технологическими операциями исполнения); 5) *рациональными и нерациональными* (рациональное решение — решение, принятое на основе анализа и прогнозов). Решения могут приниматься: 1) в условиях риска, когда вероятности этого риска известны; 2) в условиях риска, когда вероятности этого риска не известны. *Методы* принятия решений могут быть: 1) чисто автократичными (принимаю решения только сам слушая только самого себя); 2) автократичными с предварительными консультациями со специалистами; 3) автократичными с предварительным обсуждением в коллективе; 4) коллегиальными (принимает решение коллектив но большинству голосов); 5) строго математическими, на основе теории принятия решений или теории игр; 6) на основе экспертных оценок; 7) на основе “мозгового штурма” (“мозговой атаки”); 8) на основе проведенного ситуационного анализа. Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченного времени, когда неизвестны влияющие факторы и их природа. Когда негативные тенденции в организации начинают стремительно нарастать, очень важно дожидаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реагирования на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда во время. В этом заключается искусство руководителя.

Программа — комплекс действий необходимых для выполнения конкретной задачи. Обычно программы в организациях присутствуют в формах: исследований, разработок, выпуска новой продукции или услуг; ассигнования сбыта, товарных запасов, промышленных требований и финансовых нужд; обучения и подготовки персонала для решения проблем связанных с изменениями на предприятии.

Прогресс научного познания — переход от качественных законов к количественным законам, что позволяет сформулировать количественные отношения между величинами на точном языке математики, применить логико-математические методы для получения следствий из закона; обеспечить прогнозы, предсказать новые неизвестные ранее явления.

Прогнозирование — вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться: 1) *перед планированием* (например, делается прогноз будущих объемов продаж, на основе известной предыстории продаж; после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.); 2) *одновременно с планированием*

вание в связи с этим транспортных перевозок); 3) *после планирования* (например, планируемые затраты на первый квартал неизвестно как повлияют себя во втором квартале из-за нестабильности валюты, инфляции и других факторов; в этой ситуации на второй квартал делается оптимистический и пессимистический прогнозы). Если развитие организации не имеет качественных скачков (нет выдающихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), то период прогнозирования может составлять треть от предыдущей предыстории. Известно большое множество методов прогнозирования. Важнейшие из них: 1) *метод краткосрочного прогнозирования*, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании ежедневных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры; перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж); 2) *метод долгосрочного прогнозирования*, основанный на выявлении тренда — тенденции развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих объемов продаж товара на ближайшие месяцы, кварталы, полугодия, года); 3) *метод экспертных оценок* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.); 4) *метод "мозгового штурма"* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там где необходимы не только аргументы, но и контраргументы); 5) *метод прогнозирования сценариев развития* (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаропотоков, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях)

Производственная мощность предприятия — максимально возможный выпуск продукции в плановом периоде. Чем меньше затрачивается времени на производство одного изделия, тем большее их число может быть изготовлено за тот же период времени.

Производственный процесс — сочетание предметов и орудий труда и живого труда в пространстве и времени, функционирующих для удовлетворения потребностей производства. Это сложное системное понятие, состоящее из совокупности следующих частных понятий: предмет труда, орудие труда, живой труд, пространство, время, удовлетворение потребностей. Основными элементами процесса производства являются предметы труда, средства труда, живой труд. Элементарной его частью является *операция*, которая представляет собой процесс индивидуального труда исполнителя (работника).

Профиль среды — аналитический прием, позволяющий комплексно оценить характер внешней и внутренней среды организации. Формируется следующим образом: 1) выделяются все влияющие внешние и внутренние факторы; 2) оценивается их важность в баллах: 3 — сильное значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение; 3) оценивается влияние каждого фактора на организацию в баллах: 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние; 4) дается оценка направленности влияния: (+1) — позитивная направленность, (-1) — негативная направленность. Далее все три экспертные оценки перемножа-

ются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Вся информация сводится в таблицу:

| Факторы среды | Важность для отрасли (А) | Влияние на организацию (В) | Направленность влияния (С) | Степень важности $D=A \cdot B \cdot C$ |
|---------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| 1. ... | | | | |
| 2. ... | | | | |
| 3. ... | | | | |

Процедура – формализованное отражение обусловленной последовательности действий.

Процесс управления – совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности персонала для достижения определенных целей. Процесс управления имеет следующие этапы в последовательности осуществления: формулирование цели, анализ ситуации, определение проблемы, принятие решения. Управление в целом является видом трудовой деятельности человека и обладает всеми чертами трудового процесса.

Процесс – последовательность изменений.

Р

Разделение труда – осуществляется по двум направлениям: *горизонтальному* (например, последовательно “снабжение-планирование-производство-сбыт”) и *вертикальному* (по уровням иерархии в организации). Сверхспециализация и разделение труда часто приводит к негативным последствиям: рядовым работникам становится не видной общая цель организации; возрастает роль координационных механизмов и бюрократического аппарата; порождаются различия микрокультур труда. Одновременно специализация и разделение труда способствуют повышению производительности труда.

Реверсивность – свойство возвращения к повторению исходного состояния.

Регулирование – это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда ход производственного процесса не выходит за рамки принятых в производственной системе допущений, нет особых оснований для беспокойства. В обратном случае необходимы экстренные и эффективные меры для нормализации процесса. Возможные меры: вмешательство в состояние производственной системы; вмешательство в состояние технологической дисциплины; вмешательство в состояние трудовой дисциплины; вмешательство в состояние финансовой и плановой дисциплины; вмешательство в состояние системы стимулирования и мотивации труда; вмешательство в систему снабжения и сбыта; вмешательство в маркетинг.

Регулирование деятельности организации необходимо: 1) по причине *отклонения показателей во внутренней среде* организации (например, из-за ухудшения производственной или технологической дисциплины, старения оборудования, сбоев, поломок, аварий и т.д.); 2) по причине *отклонения показателей из-за изменения внешних факторов среды* (изменение отношений с поставщиками, клиентами, рынками сбыта, государственными структурами, резкие обвалы курсов валют, экономические кризисы и т.д.); 3) по причине *отклонения показателей из-за конфликтности* в организации.

Ресурсы организации — ресурсы, необходимые для управления организацией. Подразделяются на *материальные* (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации); *финансовые* (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.); *людские* (персонал); *информационные*; *временные ресурсы*. Как особый вид ресурсов выделяется земля.

Реформирование — целенаправленные преобразования.

Ротационность — эффект взаимного замещения, перемещения по циклической траектории.

С

Свойства — совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Свойство “обратных связей” — фундаментальное свойство больших систем. Сущность обратных связей заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например, показатели хозяйственной деятельности под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, далее происходит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (если это необходимо). В результате обеспечивается адаптивность системы (приспособление ее к новым условиям работы) и оперативность (гибкость) ее управления. Обратные связи могут выполнять и негативную роль в системах. Например, в подсистеме “персонал” размер вознаграждения влияет на затраченные трудовые усилия и полученные результаты. Если вознаграждение за труд будет несоизмеримо с усилиями, то система начнет саморазрушаться, мотивация в процессе труда начнет падать, результаты труда (объем продукции, себестоимость) также снижаться.

Сегмент — результат разделения на части организации или рынка.

Синергичность (от греч. *synergia* - сотрудничество, содружество) —

ствий, интеграции усилий в системе, которая приводит к умножению конечного результата. Например, опытный спортсмен преодолевая планку на большой высоте, толкая штангу, выполняя сложные фигуры на коньках, оптимально согласовывает все свои движения мышц и получает лучший результат. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) на общую цель. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии. В более общем плане говорят о науке синергетике, изучающей законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса. Синергия в организации достигается в первую очередь посредством грамотной работы с персоналом. Необходимо знать психологию и социальную структуру работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этику, взгляды, нравы и обычаи, традиции и культуру. В соответствии с этим и строить систему управления организацией.

Система — объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой. Системы бывают *открытыми* и *закрытыми*. *Открытая система* — это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. *Закрытая система* имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Примеры закрытых систем: работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет, автоматическое производство со своим собственным источником энергии и т.д. Примеры открытых систем: калькулятор или радиоприемник с солнечной батареей (энергия поступает извне), промышленное предприятие, завод, фирма, компания и др. Очевидно, что последние не могут существовать автономно, необходимо снабжение, сбыт, работа с потенциальными покупателями и т.д. Именно поэтому организацию, работающую на рынке, можно назвать большой открытой системой.

Система научной информации для руководства (СНИР) — обеспечивает менеджеров еженедельными, ежемесячными или ежегодными итоговыми отчетами о функционировании важных индикаторов. Эта система обычно предлагает ответы на структурированные вопросы, которые известны заранее.

Система понятий — совокупность понятий, логически взаимосвязанных в системе данной теории.

Система планирования ресурсов ERP (Enterprise Resource Planning) — информационная система для всей организации в целом и для ее отдельных различных функций. Она обеспечивает бесшовную интеграцию информации, получаемой от различных источников и направлений. Она состоит из набора интегрированных бизнес-приложений или модулей для выполнения большинства общих бизнес-функций, например, таких как управление запасами, ведение бухгалтерского учета, дебиторскую и кредиторскую задолженность.

Регулирование деятельности организации необходимо: 1) по причине *отклонения показателей во внутренней среде* организации (например, из-за ухудшения производственной или технологической дисциплины, старения оборудования, сбоев, поломок, аварий и т.д.); 2) по причине *отклонения показателей из-за изменения внешних факторов среды* (изменение отношений с поставщиками, клиентами, рынками сбыта, государственными структурами, резкие обвалы курсов валют, экономические кризисы и т.д.); 3) по причине *отклонения показателей из-за конфликтности* в организации.

Ресурсы организации – ресурсы, необходимые для управления организацией. Подразделяются на *материальные* (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации); *финансовые* (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты и т.д.); *людские* (персонал); *информационные*; *временные ресурсы*. Как особый вид ресурсов выделяется земля.

Реформирование – целенаправленные преобразования.

Ротационность – эффект взаимного замещения, перемещения по циклической траектории.

С

Свойства – совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Свойство “обратных связей” – фундаментальное свойство больших систем. Сущность обратных связей заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например, показатели хозяйственной деятельности под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, далее происходит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (если это необходимо). В результате обеспечивается адаптивность системы (приспособление ее к новым условиям работы) и оперативность (гибкость) ее управления. Обратные связи могут выполнять и негативную роль в системах. Например, в подсистеме “персонал” размер вознаграждения влияет на затраченные трудовые усилия и полученные результаты. Если вознаграждение за труд будет несоизмеримо с усилиями, то система начнет саморазрушаться, мотивация в процессе труда начнет падать, результаты труда (объем продукции, ее качество) также снижаться.

Сегмент – результат разделения на части организации или рынка.

Синергичность (от греч. *synergia* – сотрудничество, содружество) – свойство больших систем выражающееся в однонаправленности дей-

ствий, интеграции усилий в системе, которая приводит к умножению конечного результата. Например, опытный спортсмен преодолевая планку на большой высоте, толкая штангу, выполняя сложные фигуры на коньках, оптимально согласовывает все свои движения мышц и получает лучший результат. В управлении организацией синергичность означает сознательную одностороннюю деятельность всех членов коллектива (подразделений) на общую цель. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии. В более общем плане говорят о науке синергетике, изучающей законы упорядоченности и самоорганизации частей системы из состояния хаоса. Синергия в организации достигается в первую очередь посредством грамотной работы с персоналом. Необходимо знать психологию и социальную структуру работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этику, взгляды, нравы и обычаи, традиции и культуру. В соответствии с этим и строить систему управления организацией.

Система – объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей. Любую организацию можно назвать системой. Системы бывают *открытыми* и *закрытыми*. *Открытая система* – это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. *Закрытая система* имеет источник энергии (ресурсов) внутри себя. Примеры закрытых систем: работающие часы с внутренним источником энергии, работающая автомашина, самолет, автоматическое производство со своим собственным источником энергии и т.д. Примеры открытых систем: калькулятор или радиоприемник с солнечной батареей (энергия поступает извне), промышленное предприятие, завод, фирма, компания и др. Очевидно, что последние не могут существовать автономно, необходимо снабжение, сбыт, работа с потенциальными покупателями и т.д. Именно поэтому организацию, работающую на рынке, можно назвать большой открытой системой.

Система научной информации для руководства (СНИР) – обеспечивает менеджеров еженедельными, ежемесячными или ежегодными итоговыми отчетами о функционировании важных индикаторов. Эта система обычно предлагает ответы на структурированные вопросы, которые известны заранее.

Система понятий – совокупность понятий, логически взаимосвязанных в системе данной теории.

Система планирования ресурсов ERP (Enterprise Resource Planning) – информационная система для всей организации в целом и для ее отдельных различных функций. Она обеспечивает бесшовную интеграцию информации, получаемой от различных источников и направлений. Она состоит из набора интегрированных бизнес-приложений или модулей для выполнения большинства общих бизнес функций, например, таких как управление запасами, ведение бухгалтерского учета, дебиторскую и кредиторскую задолженности, планирование потребно-

стей в материалах, управление заказами и людскими ресурсами. Также система использует общую базу данных и общие определения; а, следовательно, различные модули могут сообщаться друг с другом.

Системный подход — методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими. Системный подход это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию. Системный подход к управлению производством предполагает рассмотрение производственной деятельности фирмы и ее производственно-хозяйственных подразделений как производственной системы, выполняющей *операционные функции*.

Системы на уровне знаний разрабатываются для поддержки работников, владеющих данными и знаниями. Работниками умственного труда называют тех, кто вносит вклад в работу организации, применяя свои знания к решению организационных проблем или созданию новых знаний. Они обычно имеют ученую степень и являются представителями таких признанных профессий, как ученые в исследовательских лабораториях, преподавательский состав университета, доктора, инженеры и экономисты. Информационные системы, которые обслуживают работники умственного труда, известны как системы *обработки знаний*.

Системы операционного уровня разрабатываются для поддержки оперативных менеджеров, обеспечивая их информацией о ежедневных операциях и ведении дел, например, о продажах, о необходимых квитанциях, о депозитах, внесенных наличностью, и о платежной ведомости. Эти системы называются *системами обработки операций*. Они собирают необходимые данные и генерируют информацию, необходимую оперативным менеджерам для ведения ежедневной деятельности.

Системы офисной автоматизации — электронная обработка данных, электронные таблицы, настольное издательство и электронное отображение данных.

Ситуационное управление — необходимость адаптации организации управления в зависимости от конкретного состояния основных ситуационных переменных, как внешних, так и внутренних. Причем необходимые изменения могут простираться от изменений сфер полномочий управляющих до изменения типа организационной структуры. Ситуационный подход обосновал, в частности, принципы проектирования так называемых множественных структур, в которых каждое отделение в зависимости от конкретных условий деятельности может иметь различные функциональные или матричные подструктуры управления.

Совместимость — свойство больших систем. Это свойство взаимоприспособляемости и взаимонаправленности частей системы. На уровне госу-

дарства как большой системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей. Например, регионы, имеющие в своем распоряжении лучшие природные ресурсы или высокоэффективные производства вынуждены отдавать в центр большую часть прибылей (налогов) и обеспечивать, таким образом, выживаемость нерентабельных регионов. На уровне предприятий также могут возникать противоречия интересов организации с интересами ее подразделений. Руководству часто приходится забирать большую часть прибылей от рентабельно работающих подразделений и отдавать их на развитие в слабые подразделения. Если в долгосрочной перспективе не возникает конфликтов из-за ситуации невыгодной для всех подразделений, можно говорить о хорошей совместимости работы. В обратном случае необходимо перестраивать организацию, менять "правила игры", систему ресурсного распределения. Проблемы совместимости в больших системах должны решаться с помощью централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания, или механизмов адаптации, превращающих силы отталкивания в силы сближения.

Сопровождение — качество человеческого фактора организации, проявляющееся как негативная реакция на изменения, в организации, политику руководства. *Причины сопротивления переменам:* страх потери функции; страх потери заработка; страх появления новых проблем. *Методы преодоления сопротивлений:* образование, переквалификация, переподготовка сотрудников; привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен, создание у сопротивляющихся мотивации к переменам; эмоциональная и психологическая поддержка; "покупка" работников с помощью материальных стимулов; переговоры (обоснование необходимости поиска компромисса); кооптация (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшества); маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы); принуждение (угроза лишить работы, продвижения по службе, снижения заработка и т.д.); увольнение работника. Неразрешенный конфликт часто ведет к стрессу сотрудников.

Стадия — часть процесса, характеризующаяся однородностью происходящего.

Статус — официально или общественно признаваемое положение.

Стратегия диверсифицированного роста — стратегия централизованной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на существующеем базе старого производства; оно остается в центре бизнеса); стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке); стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; это самая сложная стратегия развития).

Стратегия интегрированного роста — стратегия *обратной вертикальной* интеграции (интеграция с поставщиками); стратегия *вперед идущей* интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегия концентрированного роста — стратегия усиления позиции с уже освоенным продуктом на уже освоенном рынке (за счет маркетинговых усилий); стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта; стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегия сокращения — стратегия ликвидации бизнеса; стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся продуктов); стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися); стратегия сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат).

Стратегическое управление (*термин появился в 60-70 гг.*) — управление при котором центр внимания руководства переносится на факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т.д.). В случае стратегического управления планируется то, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, исходя из предполагаемого поведения окружения. Иначе говоря, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна делать в будущем.

Стресс — изменение состояния чувственной и эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации. Причины стресса: *организационные факторы* (недогрузка, перегрузка, плохие физические условия работы, конфликт и неопределенность ролей); *личностные факторы* (смерть близких, конфликты в семье, плохие материальные условия и др.); *соотношение* между властными полномочиями и ответственностью.

Структура — отражение внутреннего состояния системы.

Сущность — внутренне содержание предмета, выражающееся в единстве реализации его свойств и отношений.

Т

Тезаурус — совокупность комплексно адаптированной системы понятий и дефиниций, структуры и содержания их взаимосвязей в процессе исследования конкретной области знаний.

Теоретическая стадия развития теории — появление и развитие тео-

рии происходит через ряд промежуточных форм теоретизации, когда формируются первичные теоретические конструкции (категории, понятия, определения, законы, принципы).

Теории ситуационные — предлагают методы управления, которые можно изменять в зависимости от ситуации. Теория "7-S" (авторы: Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Паскаль, Энтони Атос). Суть: эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести: *стратегия управления, структура организации, процессы организации, штат, стиль руководства, квалификация персонала, разделенные ценности*. Цель — гармонизация этих семи составляющих между собой. Теория Z. Её автор Уильям Оучи на основе японского опыта вывел "формулу успеха" функционирования организации: *долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, контроль четкими формализованными методами, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках*. Теория Z была разработана как альтернативная *Мак-Грегоровским бихевиористским концепциям X и Y*. В соответствии с ними существуют два типа управления *в зависимости от взглядов руководителя на подчиненных: по типу X и по типу Y*. По типу X руководитель считает, что человек ленив, склонен к принуждению, старается не брать на себя ответственности, поэтому и применяет к нему *авторитарный стиль руководства*. По типу Y руководитель считает, что человек в благоприятных условиях стремится творить, брать ответственность на себя, самоконтролировать себя. Поэтому и применяет к нему *либерально-демократический стиль руководства*. Мак-Грегор считал, что управление типа Y более эффективно.

Теория — форма научного знания, система понятий. Другие формы научного знания — законы, классификации, типологии, первичные объяснительные схемы — представляют собой базу формирования теории. Их создание и разработка предшествует обоснованию теории. Также являются сосуществующими и взаимодействующими элементами теории. Формы теории могут меняться (варьировать) в зависимости от развития понятийной структуры, формирования различных способов организации теории. Возникновение теории связано с возможностью построения многоуровневых конструкций, которые в процессе мышления (осмысления) конкретизируются и внутренне дифференцируются.

Теория двух групп факторов Ф. Герцберга — суть: первая группа факторов потребностей — *внешние или гигиенические или факторы здоровья* - заработок, условия труда, статус, режим работы, межличностные взаимоотношения, степень контроля за работой; вторая группа факторов потребностей - *мотивирующие* (возможность роста, признание, продвижение по службе, работа сама по себе). Герцберг сделал оригинальный вывод: факторы, вызывающие рост неудовлетворенности человека, при их устранении не обязательно приводят к увеличению

удовлетворенности, и наоборот. Переход от удовлетворенности к отсутствию удовлетворенности осуществляется под влиянием *мотивирующих* факторов, а переход от неудовлетворенности к отсутствию неудовлетворенности под влиянием *внешних* факторов. Поэтому первостепенное внимание должно уделяться неудовлетворенности человека, а только потом с помощью *мотивирующих* факторов необходимо обеспечивать удовлетворенность. Если менеджер будет это делать с помощью внешних факторов, то ничего не добьется (см. рис.).



Теория зрелая — не сумма связанных между собой знаний, а парадигма, механизм построения знания, воплощающая некоторую программу исследования, аппарат научных абстракций.

Теория К. Альдерфера — основана на положении о том, что потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы: 1) потребности существования (в безопасности, физиологические потребности); 2) потребности связи (в принадлежности к какой-то группе и причастности к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег и т.д.); 3) потребности роста (потребности в признании, самоутверждении и самосовершенствовании). Эти потребности также располагаются иерархично, но движение может идти в двух направлениях (отличие от Маслоу): 1) *вверх*, если предыдущая потребность удовлетворена; 2) *вниз*, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

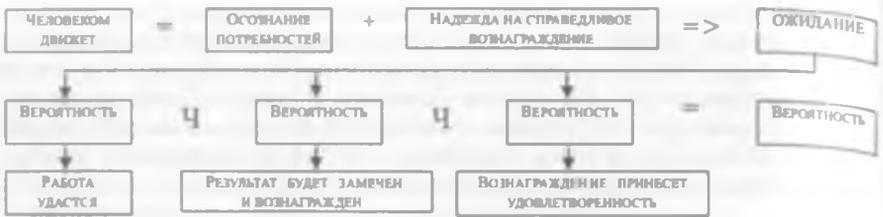
Теория Маслоу — суть: существует следующая иерархия потребностей, заставляющих человека действовать, работать: *физиологические* потребности (голод, жажда); потребности *в безопасности*, стабильности и уверенности в будущем; потребности *в любви, сопричастности, общении*; потребности *в признании и самоутверждении*; потребности *в*

самовыражении (самоактуализации). Маслоу предположил, что потребности в данной иерархии возникают постепенно, начиная с физиологических и т.д. Удовлетворение первичных потребностей, влечет за собой возникновение потребностей более высшего порядка. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а двигаются вверх изменяя значимость для себя тех или иных потребностей. Невозможно перескочить ни через один уровень иерархии потребностей.



Самоактуализация - это высшая степень мотивированности человека; это желание и волевые действия человека стать тем, кем он может стать. Самоактуализироваться - значит стать тем человеком, которым можем стать, достичь максимума своего потенциала. Проблема заключается в том, что: 1) человек часто не знает своих способностей, своего предназначения или таланта; 2) человек знает о своих способностях, но не хочет трудиться для их развития (слабая воля); 3) человек знает о своих способностях, но не может трудиться для их развития, из-за ряда причин (материальных, физических и др.). По Маслоу, около 1 % всех людей достигают высшего уровня мотивированности. Маслоу не учитывал ситуационных факторов и настаивал на том, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу-вверх (см. рис.).

Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера - основана на модели: $\text{Мотивация} = \text{Ожидаемые результаты работы} \times \text{Ожидаемое вознаграждение за работу} \times \text{Значимость результата работы (валентность)}$. Валентность положительна, если результаты высоко ценятся работником. Валентность отрицательна, если результаты отрицаются работником. Валентность равна нулю, если работник безразличен к этому результату. Схематически можно следующим образом показать эту зависимость:



Теория постановки целей Э. Локка - суть теории: мотивация человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой и удовлетворенностью результатами работы. При этом предполагается, что постановка целей – это осознанный процесс, предполагающий будущие намерения человека. Результаты работы зависят от: сложности цели; специфичности (ясности и определенности) цели; выгодности (примлемости) цели для человека; готовности человека затрачивать усилия для достижения цели (она может возрастать по мере приближения к цели). Качество исполнения работы зависит от организационных факторов и способностей работника, которые в свою очередь также влияют на цели, и как следствие, на мотивацию работника. Удовлетворенность или неудовлетворенность работника определяется “борьбой” двух процессов: внутренних (как человек оценивает результаты с точки зрения соотношения их с поставленной целью) и внешних (как человека оценивают окружающие). Недостатки теории: ее слабая унифицированность (для необразованных людей, например, ясность цели играет большую роль, а для высокообразованных вызов цели и ее неопределенность открывает простор для творчества); не ясна ситуация, когда подчиненному ставит цели руководитель; не ясна ситуация, когда идет групповая работа и ставится цель группе; стимулирование труда часто направлено не на быстрое достижение цели, а на качество исполнения работы.

Теория приобретенных потребностей Макклезганда – суть: потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Эти потребности следующие: 1) потребности *достижений* (стремление самостоятельно ставить и достигать цели более эффективно, чем ранее); 2) потребности *соучастия* (стремление к дружеским отношениям с окружающими, общению, работе с людьми); 3) потребности *властвовать* (первая группа индивидов желает властвовать ради властвования, вторая – ради достижения целей). Эти потребности не располагаются иерархично (как в предыдущих теориях), а взаимовлияют друг на друга. Опытный менеджер с одной стороны *должен удовлетворять* доминирующую потребность в человеке, а с другой – *способствовать развитию* тех потребностей, которые необходимы для работы. Например, потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия или достижения могут дать хорошие результаты в работе.

Теория справедливости (равенства) Д. Адамса - суть: люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за труд, сравнивают

свой и чужие затраты и вознаграждение; поэтому важно так оплачивать труд, чтобы появилась мотивация к труду индивидов и были сглажены возникающие негативные ощущения между ними.



Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость: 1) сокращение собственных затрат энергии ("За такую оплату я не намерен выкладываться"); 2) попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, криминальные реакции и т.д.); 3) переоценка своих возможностей (понижение уверенности в себе); 4) попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других; 5) выбирает для себя другой объект сравнения ("мне с ними не равняться"); 6) попытка перейти в другое подразделение или другую организацию. Опытный менеджер должен чувствовать реакции подчиненных и по возможности сглаживать возникающие противоречия.

Толерантность — устойчивость к внешним воздействиям.

Трансформация — вероятностные изменения.

У

Универсальный — общий, применяемый ко всему без ограничений.

Унификация — применение единого подхода к определенному ряду организаций.

Управленческое решение — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Основными факторами, оказывающими влияние на качество инновационного решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др. Управленческое решение как вид деятельности человека зависит и от социально-психологического климата в управляемой системе, и от авторитета руководителя. Не может быть

совершенно одинаковых решений для коллективов с различным социально-психологическим климатом и руководителями, имеющими различный авторитет. Даже, если такие решения и осуществляются, они приводят к различным результатам. Разработка управленческих решений представляет собой нахождение возможных вариантов действий, выбор одного из них, его конкретизацию и подготовку к осуществлению, а методология разработки управленческих решений - систему методов их нахождения, выбора и подготовки. Теория и практика управления накопили большой арсенал таких методов. Это, прежде всего методы анализа, моделирования, измерений, расчетов, экспертных оценок, социологических исследований и ряд других. При практическом использовании методов управления большую роль играет системный подход. Он определяется исходной методологической базой разработки управленческого решения, в основе которой лежат: ясное видение цели решения; полнота и ценность информации; полное раскрытие качественных и количественных аспектов решения с конкретизацией его отдельных сторон; оценка результатов осуществления и эффективности решения; тщательный анализ проблемной ситуации, конкретных условий и существующих возможностей разработки и реализации решения; наличие в решении указаний о том, как и когда должно быть сделано и каков контроль действий по данному решению; учет возможных отрицательных последствий в смежных сферах управляемой системы при реализации данного решения. Решение предполагает не только нахождение вариантов действий, но и проведение определенных операций в управляемой системе, приводящих к его реализации, т.е. к осуществлению. Конкретизируя социальную сущность управленческого решения, можно выделить его свойства: 1) управленческое решение предполагает наличие возможных вариантов действий и выбора одного из них в соответствии с объективно существующей обстановкой, интересами и потребностями; 2) выбор и принятие варианта действия являются результатом сознательной, мыслительно-психологической деятельности человека; 3) необходимость и основное содержание управленческого решения определяются целью и на ее достижение ориентируются; 4) управленческое решение обладает активизирующей и организующей силой; 5) в основе управленческого решения лежит организованная сознательная деятельность персонала.

Уровень — горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов структуры.

Устойчивость работы системы — свойство больших систем. Устойчивость может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Накопленный опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работы чаще приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже — добавлять новые. Внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством) также влияют на устойчивость работы. Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации по новым целям и задачам.

Ф

Факт (лат. factum — *сделанное, свершившееся*) — особого рода предположения, фиксирующие эмпирическое знание, противопоставляется теории или гипотезе. Теория формулирует концептуальную основу факта; выделяет аспект изучения, задает язык, детерминирует средства и методы экспериментальных исследований.

Фактор (лат. factor — *делательный, производящий*) — причина, движущая сила процессов или явлений, определяющая их содержание.

Форма (лат. forma) — 1. установленный образец или способ существования чего-либо. 2. внешнее выражение какого-либо содержания.

Формализация — выделение и позиционирование элементов связи.

Форматирование — установление формы представления.

Формация — сложившаяся макроорганизация.

Формирование — создание организации приданием ей конкретной формы.

Ц

Целенаправленность управления — осознанное движение к четкой и ясной цели, несмотря на все препятствия и даже вопреки им. Очень важно, чтобы цель была поставлена *в показательной форме и ее можно было измерить*. Примеры правильно поставленных целей: повышение объемов продаж на 10 %; снижение себестоимости продукции на 5 %; повышение прибыли на 7 %; повышение рентабельности работы на 2 %. Примеры неправильно поставленных целей: повышение качества продукции; улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д. Ясно, что в первом случае необходимо выделить показатель или показатели, по которым будет измеряться качество продукции, например, среднее время наработки на отказ изделия, или процент выхода годных (при изготовлении микросхем). Во втором случае необходимо разработать систему оценки дизайна продукции (например, автомобиля или электронной системы). Это можно осуществить методами экспертных опросов (например, по баллам: 1- удовлетворительно; 2-хорошо; 3-отлично) специалистов или потенциальных покупателей, клиентов, дистрибьюторов. Опросив определенное количество экспертов можно вычислить средний балл дизайна выпускаемой продукции и поставить цель на будущее. Возможны три варианта результатов достижения цели. В первом варианте, когда результат соответствует цели или даже превосходит ее, очевидно, что организация явно выиграет от полученного результата. Во втором случае, когда результат неудовлетворителен важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат — это тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за ошибок в управлении организацией. В других случаях — из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему цель не достигнута. Часто встречается третий вариант, когда достигнутые результаты прихо-

дят в противоречие с поставленными ранее целями. Примером может служить ведущаяся во многих странах мира длительная борьба с алкоголизмом, коррупцией, наркоманией и т.д. Но, во многих случаях эти проблемы не только не разрешаются, но и усугубляются. В экономике также возможны ситуации, когда цель, например, повышение производительности труда за счет ужесточения дисциплины войдет в противоречие с достигнутым результатом, когда производительность резко упадет из-за снижения психологической мотивации к труду. От грамотной постановки цели зависит будущее организации. Цель должна быть поставлена четко и ясно, как правило, в показательной форме. Этап постановок целей и задач связан с предварительным анализом и прогнозами на будущее. На работу организации постоянно влияют изменяющиеся факторы внешней среды: курсы валют, уровень инфляции, взаимоотношения на рынке с конкурентами, клиентами, финансовое состояние организации, психологический климат и мотивация в коллективе и т.д. Эти факторы обуславливают получение реальных результатов работы, которые могут отличаться от поставленных целей в худшую сторону. Искусство менеджера заключается в предвидении негативных тенденций в экономике, рынках и коллективе, на основе проведенного анализа, оптимистических и пессимистических прогнозов. Поставленные цели и задачи должны быть реальными для исполнения.

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы. Правильно сформулированная цель содержит в себе возможные варианты решения, их общее содержание. Определяя многие стороны методологии разработки управленческого решения, цель является важнейшим фактором системного подхода к решению и обеспечению его эффективности. Цель определяет рациональный вариант сбора информации, ограничивая ее объем, классификационный состав, формы использования. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует коллектив. На основе указанного понимания цели можно сформулировать следующие требования к ней: 1) цель должна быть определенной, ясной, значимой и достаточной; 2) цель должна быть научно обоснованной и комплексно выражать требования объективных законов развития; 3) содержательной основой цели управления должна быть цель более высокого порядка. Так, например, цели управления предприятием должны полностью соответствовать общей цели развития отрасли. В зависимости от цели выделяют несколько типов процесса управления: 1) *целевое управление* - цель играет ведущую роль и определяет характер всех управленческих действий; 2) *программное управление* - совокупность конкретных заданий, распределяемых по звеньям системы управления с указанием последовательности их выполнения; 3) *ситуационное управление* (управление по отклонениям) - статус цели невысок (ей не придется большое значение), главным является ситуация. На практике все типы процессов управления встречаются в сочетании с преобладанием одного из них. В настоящее время приобрел большое значение программно-целевое управление.

Централизация — это концентрация властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации — увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации: снижается оперативность управления, возможности адаптации и перестройки к новым условиям работы.

Централизованность — свойство больших систем. Это свойство означает управление системой из какого-то единого центра. Все части организации в этом случае руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами. Живые организмы, например, функционируют под руководством центральной нервной системы. В коллективе централизованность осуществляет руководитель, лидер, менеджер; на предприятиях — администрация, аппарат управления; в стране — государственный аппарат. При излишнем усложнении системы или невозможности единого руководства из центра, последний отдает (*делегировать*) часть своих властных полномочий автономиям. В результате происходит *децентрализация* управления.

Цикл — периодически повторяющаяся последовательность.

Цикличность — периодическое повторение определенной последовательности.

Э

Эффективность — достижение максимального уровня реализации качеств организации.

Эмерджентность — свойство больших систем. Эмерджентность означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Цель большой системы, как правило, в чем-то не совпадает с целями подсистем в нее входящих. Например, цель корпорации — максимум прибыли при минимуме расходов на рабочую силу. Противоположная цель подсистемы “персонал” — получение максимума оплаты за свой труд при минимуме затрат своей энергии. Умение сглаживать такие противоречия — искусство руководителей. Другой пример — система “государство”. Цель — собрать максимум налогов. Цель подсистемы “народ” — максимум своих собственных доходов при минимуме налогов. Видно, что цели не совпадают. Очевидно, что при необоснованно большом повышении ставок налогов, население начнет “укрывать” свои доходы, а у государства налоговая база будет уменьшаться.

Эмпирическая стадия развития теории — классификация и обобщение опытных данных, полученных в ходе экспериментов, или множества фактов собранных в результате исследования к.-л. явления.

Этап — отрезок процесса, выделяемый получением промежуточного результата.

Эффективность — минимизация ресурсов, которые организация должна потратить для достижения определенного уровня желаемых обменов. Таким образом, общая цель управления маркетингом заключается в том, чтобы облегчить желаемые обмены и как можно больше снизить расходы.

тыми рыночными отношениями. В рамках *аутсорсинговых структур* рассматриваются *сетевые и виртуальные корпорации*, являющихся одним из многих следствий развития электронной коммерции в глобальной информационной сети Интернет. Новый подход к организации предприятия с разделением полномочий между его подразделениями получил название *динамической сетевой организации* или *организации с модульной структурой*.

Б

Бизнес-процесс — совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один вид ресурса или более, а “на выходе” в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя. То есть бизнес-процесс сам по себе уже предполагает необходимость соотнесения результата и затрат и именно в силу этого становясь экономической единицей организации. Выделение в рамках фирмы бизнес-процессов как экономических единиц организации базируется на определенных требованиях: 1) их можно идентифицировать и дифференцировать; 2) у этой деятельности (совокупности операций) должен быть конечный потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами; 3) границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе запрос потребителя-клиента; 4) важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты. Структура фирмы, построенной на принципах выделения бизнес-процессов является не вертикальной иерархией, а горизонтальной, либо сетевой структурой. Поэтому координация различных бизнес-процессов в единую организацию основана на согласовании взаимных интересов, а не административном подчинении. Примеры бизнес-процессов: процесс разработки нового продукта; разработка стратегии; оплата счетов компании; выдача кредита; изучение рынка; материально-техническое снабжение, и планирование; поддержка клиентов; выполнение заказов и др. Типовых бизнес-процессов не существует, поскольку они индивидуализированы для каждой компании. На выделение бизнес-процессов в конкретной компании (фирме) оказывают влияние и объективные факторы (производственные мощности, производимые продукты, освоенный рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), и субъективные (пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии и т. д.). Конструирование (выделение) бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджерскую работу за узкие рамки рационального (по сути, инженерного) подхода, создавая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

Бизнес-процессов дисфункциональность — 1) произвольная фрагментация естественного процесса, что ведет к излишкам данных у субъек-

тов, увеличивая долю контрольно-измерительных операций по сравнению с создательными; 2) неспособность системы справиться с неопределенностью, что выражается чаще всего в наличии значительных буферных запасов и возникновении проблем "на стыках"; 3) неадекватность обратной связи по цепочке трудовых заданий, что требует частой переделки и повторения работы; 4) усложнение простой основы процессов, что приводит к запутанности, выделению особых обстоятельств, частому отходу от общих правил.

Бизнес-процессов значимость — определяется на основе принципиальных параметров, важных для клиентов фирмы. К таковым относятся: себестоимость, поставки в срок и в заданной номенклатуре, технические особенности и потребительские качества производимых товаров и услуг, доставку до потребителя, наличие послепродажного сервиса, весомые гарантии клиентам и т. д.

Бизнес-процессов осуществимость — возможность с высокой вероятностью получить положительный результат от *реинжиниринга бизнес-процессов*. Чем сложнее процесс, тем больших затрат он требует для перепроектирования и тем, конечно, больше риск неполучения ожидаемого результата. И наоборот. Риск возрастает здесь не прямо пропорционально, а фактически, в геометрической прогрессии (в большей степени), так как с увеличением "размеров" процесса, подвергающегося реинжинирингу, значительно большим становится и количество факторов противодействия по сравнению с "небольшими" (компактными) процессами. Например, в сложных процессах резко возрастает вероятность противодействия со стороны персонала в связи с резким увеличением расходов на обслуживание информационных потоков и проч.

Бизнес-процессов реинжиниринг (или *реинжиниринг корпорации* на основе *бизнес-процессов*) — общепринятый революционный способ организационной реструктуризации фирмы. Утверждается, что переход от функционально-структурной к процессно-ролевой модели наиболее эффективен именно в виде реинжиниринга. По определению М. Хаммера и Дж. Чампи: "Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении содержатся четыре ключевых слова: фундаментальный ... радикальный, ... существенный, ... и процессы". Налицо объединение перехода от функционально-структурной модели к процессно-ролевой и революционности его протекания во времени. Реинжиниринг нельзя пугать и отождествлять с автоматизацией производства, реструктуризацией и уменьшением размеров фирмы, с реорганизацией, в результате которой уменьшается число уровней управления или осуществляется переход к горизонтальной структуре, с улучшением качества продукции или комплексным управлением качеством. Эти ограничения позволяют определить реинжиниринг как способ перестройки организационной структуры компании, который

протекает стремительно во времени с кардинальными качественными изменениями в пространстве, т. е. в жизни конкретной фирмы. Реинженеринговые технологии можно с успехом использовать и при эволюционных изменениях в структуре компании, если это касается таких блоков (видов деятельности, бизнеса, функций), которые могут быть механически исключены из состава бюрократической организации.

С точки зрения технологии реинженеринга означает: 1) более эффективное использование имеющихся у фирмы материально-вещественных ресурсов, 2) возможность применения более совершенных средств производства. Экономический аспект реинженеринга состоит в том, что в результате такого рода мероприятий появляются эффективные компании, имеющие конкурентные преимущества не в силу эффектов от масштаба и разнообразия деятельности, а через более эффективное распределение общественных ресурсов.

Объектом реинженеринга являются: 1) фирмы (корпорации), 2) бизнес-процессы после их выделения из функционально-структурной организации компании. Само выделение бизнес-процессов в фирме еще не может считаться достаточным условием для проведения реинженеринга. Таким действиям подвергаются только процессы, отвечающие определенным условиям. По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, к таким условиям следует отнести: 1) *дисфункциональность* бизнес-процессов; 2) их *значимость* с точки зрения влияния на клиента; 3) *осуществимость* (возможность и высокая вероятность успешного реинженеринга).

В

Вертикальные связи — атрибут иерархизированных организаций, они соединяют различные их уровни и образуют “вертикаль власти”.

Г

Горизонтальное разделение труда — разделение единого организационного процесса работ на составляющие и закрепление за ними конкретных работников. Иерархия же предполагает особое расположение составных частей (элементов) организации — от высшего к низшему. Тем самым один элемент как бы ставится над другим. Горизонтальное разделение труда реализуется по преимуществу в процессах координации взаимодействия и, соотносительного развития элементов организации.

Д

Дегрессия — организационная форма, обеспечивающая защиту и сохранение формы более высокого уровня организации (черепная коробка по отношению к мозгу). В экономической системе — иерархия “наоборот” (вертикальные связи наоборот). Дегрессия фиксирует организацию.

Департаментизация — координация деятельности относительно самостоятельных подразделений организации путем группировки и организационным обособлением схожих работ и их исполнителей. Выделяют четыре основных типа департаментизации. *Линейная департаментизация* характеризуется простотой построения и практическим отсутствием горизонтальных связей. Она строга и формальна, не используется для разделения однотипных работ. Фактически это *линейная организационная структура*. Функциональная департаментизация предполагает группировку работ и работников вокруг, как правило, однотипных ресурсов. Классифицируется по процессу (типу производства) или технологии (типу оборудования). При этом подразделение выполняет свои функции в масштабах всей организации и не имеет в непосредственном подчинении линейных подразделений. В чистом виде функциональные построения встречаются редко, чаще всего они сочетаются с линейными. *Дивизиональная департаментизация* является вариантом сложной производной от линейной и функциональной. Ее суть предполагает, во-первых, значительные по масштабам линейные подразделения, самостоятельность и автономность функционирования которых значительны; во-вторых, создание в линейных подразделениях (для обеспечения эффективной реализации прав) функциональных служб. Такой тип департаментизации вызывается *диверсификацией* производственной деятельности, расширением территориальных границ или структурированием потребителя фирмы. В результате в рамках одной компании могут выделяться (на уровне оперативного управления), например, предприятия по выпуску того или иного продукта, географически отдаленные подразделения (филиалы) или подразделения, ориентированные на конкретного потребителя. Самым сложным типом департаментизации является *матричная*. По сути, она представляет собой комбинацию ранее рассмотренных, сбалансированный механизм компромисса между дифференциацией и группировкой работ вокруг ресурсов или результата деятельности. Отличительная черта матричного подхода — двойное подчинение подразделений и персонала. С одной стороны, они находятся в рамках нормального линейного или функционального подчинения, с другой — подотчетны горизонтальным, проектным или продуктовым руководителям. Примеры департаментизации: *по численности* (в армии, в учебных заведениях и др.); *по времени* (работы связанные со сменностью, сезонностью, выходные методы работы); *по территории* (работы, связанные с географией производства) и распространения продукта); *по функциям* (например, типовая функциональная структура “кадры- финансы - снабжение - разработка продукта - маркетинг - планирование - производство - сбыт”; основной недостаток — “эффект бутылочного горла” — руководитель занят в оперативной работе сложно сконцентрироваться на стратегии развития); *по типу производства* (мелкосерийное, крупносерийное, массовое, непрерывное производство); *по типу оборудования* (участки с общими станками, роботами, участки ГАИ, конвейеры); *по технологии производства* (заготовительные цеха, цеха механообработки, цеха сборки, цеха настройки и т.д.); *по продукту* (отделения фирмы: производство хо-

автомобильных гигантов "Даймлер - Бенц" и "Крайслера", слияние двух фармацевтических гигантов "Киба-Гейджи" и "Сандоз", в результате которого образовался гигант, входящий в десятку мировых компаний по общей капитализации (рыночной стоимости акций), - "Новартис". Западная практика показывает, что вертикальная и горизонтальная интеграции дают наибольший эффект на ранней и поздней стадиях развития отрасли, меньший эффект - на промежуточных стадиях развития той или иной сферы человеческой деятельности.

Интеграция естественная вертикальная - процесс, охватывающий смежные стадии, объединенные стержневой технологией.

Интеграция "назад" - форма вертикальной интеграции, когда фирма расширяет свой бизнес за счет, например, стадии производства сырья.

К

Картель - одна из основных форм соглашений (в письменном или устном виде) о монополизации рынка. В отличие от концернов и трестов, картельные соглашения непосредственно не затрагивают производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в картель предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене патентами и т.д. Картели бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Они создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли. В современных условиях существует ряд мощных международных картелей, картельные соглашения широко используются мелким и средним бизнесом в борьбе с господствующими на рынке монополиями. В ряде стран заключение картельных соглашений запрещено антимонопольным законодательством или ограничено узкими рамками отдельных отраслей и видов производства.

Комбинирование - охват компанией всех стадий производства и сбыта с одновременным расширением основного бизнеса (вида деятельности).

Компания - объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компанией понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, т.е. предприятия, имеющие разные организационно-правовые формы. Компания имеет статус юридического лица. Компания может действовать на принципах корпорации, партнерства и др.

Партнерство - одна из форм деловой организации, на основе договора между двумя или более лицами, несущими полную личную ответственность за долги компании.

Комплексы - совокупность элементов. Различают: 1) *организационные*

комплексы - целое больше суммы частей (например: фирма как совокупность структурных элементов (подразделений), причем совокупность больше, чем механическая сумма элементов; (например, кооперация: появляющаяся комбинированная рабочая сила является более производительной, чем механическая сумма индивидуальных производительностей труда); 2) *дезорганизованные* - целое меньше суммы частей (например: сумма цен маленьких алмазов (частей большого рубинового алмаза) во много раз меньше, чем цена одного большого; декооперация, известная как эффект "лебедя, рака и щуки"); 3) *нейтральные* - целое равно сумме частей (например: разделение слитка золота на части; стоимость частей в этом случае равна сумме целого слитка металла).

Композиционность — возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Конгломерат — концерн, фактически потерявший свою отраслевую специализацию, когда отдельные бизнесы в компании никоим образом не связаны между собой (ни технологически, ни организационно). Такая форма организации крупного капитала является гораздо менее устойчивой по сравнению с концерном. Именно поэтому конгломераты недолговечны, преходящи, подвижны.

Конгломератное объединение — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (продуктов, друг с другом не конкурирующих).

Конгломератное слияние — слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Консорциум — временный союз юридически независимых и самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач и не является юридическим лицом.

Контракция — заключение контракта (договора) между предприятием (контрактантами), производящими продукцию и организациями изготовляющими, сбывающими эту продукцию

Контрактная система — рыночная форма экономической организации. Рыночная и контрактная системы противостоят друг другу. В условиях рынка цена определяется после процесса производства. При контрактной системе это происходит в момент заключения контракта, т. е. до начала непосредственного процесса производства. Если рыночные транзакции являются бесplatными для экономических субъектов, то транзакции, заключенные контрактами, требуют дополнительных затрат, связанных с контрактом. Таким образом, контрактная система представляет собой своеобразный симбиоз рыночных и нерыночных начал экономической организации, получающий свое материальное воплощение в юридическом документе (соглашении), который регулирует экономические отношения. Контрактная система не может быть оторванной от общего уровня развития не только экономической, но и правовой системы той или иной страны. Контракт как юридическая форма, в которую облекаются экономические отношения

автомобильных гигантов "Даймлер - Бенц" и "Крайслера", слияние двух фармацевтических гигантов "Кибба-Гейлджи" и "Санлоз", в результате которого образовался гигант, входящий в десятку мировых компаний по общей капитализации (рыночной стоимости акций), - "Новартис". Западная практика показывает, что вертикальная и горизонтальная интеграции дают наибольший эффект на ранней и поздней стадиях развития отрасли, меньший эффект - на промежуточных стадиях развития той или иной сферы человеческой деятельности.

Интеграция естественная вертикальная - процесс, охватывающий смежные стадии, объединенные стержневой технологией.

Интеграция "назад" - форма вертикальной интеграции, когда фирма расширяет свой бизнес за счет, например, стадии производства сырья.

К

Картель - одна из основных форм соглашений (в письменном или устном виде) о монополизации рынка. В отличие от концернов и трестов, картельные соглашения непосредственно не затрагивают производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в картель предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене патентами и т.д. Картели бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Они создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли. В современных условиях существует ряд мощных международных картелей, картельные соглашения широко используются мелким и средним бизнесом в борьбе с господствующими на рынке монополиями. В ряде стран заключение картельных соглашений запрещено антимонопольным законодательством или ограничено узкими рамками отдельных отраслей и видов производства.

Комбинирование - охват компанией всех стадий производства и сбыта с одновременным расширением основного бизнеса (вида деятельности).

Компания - объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компанией понимают объединение, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, т.е. предприятия, имеющие разные организационно-правовые формы. Компания имеет статус юридического лица. Компания может действовать на принципах корпорации, партнерства и др.

Партнерство - одна из форм деловой организации, на основе договора между двумя или более лицами, несущими полную личную ответственность за долги компании.

Комплексы - совокупность элементов. Различают: 1) *организованные*

комплексы - целое больше суммы частей (например: фирма как совокупность структурных элементов (подразделений), причем совокупность больше, чем механическая сумма элементов; (например, кооперация: появляющаяся комбинированная рабочая сила является более производительной, чем механическая сумма индивидуальных производительностей труда); 2) *дезорганизованные* - целое меньше суммы частей (например: сумма цен маленьких алмазов (частей большого разбитого алмаза) во много раз меньше, чем цена одного большого; декооперация, известная как эффект "лебеда, рака и щуки"); 3) *нейтральные* - целое равно сумме частей (например: разделение слитка золота на части; стоимость частей в этом случае равна сумме целого слитка металла).

Композиционность — возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Конгломерат — концерн, фактически потерявший свою отраслевую специализацию, когда отдельные бизнесы в компании никоим образом не связаны между собой (ни технологически, ни организационно). Такая форма организации крупного капитала является гораздо менее устойчивой по сравнению с концерном. Именно поэтому конгломераты недолговечны, преходящи, подвижны.

Конгломератное объединение — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства различных продуктов (продуктов, друг с другом не конкурирующих).

Конгломератное слияние — слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Консорциум — временный союз юридически независимых и самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач и не является юридическим лицом.

Контракция — заключение контракта (договора) между предприятиями (контрактантами), производящими продукцию и организациями изготовляющими, сбывающими эту продукцию

Контрактивная система — рыночная форма экономической организации. Рыночная и контрактная системы противостоят друг другу. В условиях рынка цена определяется после процесса производства. При контрактной системе это происходит в момент заключения контракта, т. е. до начала непосредственного процесса производства. Если рыночные транзакции являются бесплатными для экономических субъектов, то транзакции, защищенные контрактами, требуют дополнительных затрат, связанных с контрактом. Таким образом, контрактная система представляет собой своеобразный сдвиг рыночных и нерыночных начал экономической организации, получающий свое материальное воплощение в юридическом документе (соглашении), который регулирует экономические отношения. Контрактивная система не может быть оторванной от общего уровня развития не только экономической, но и правовой системы той или иной страны. Контракт как юридическая форма, в которую облачаются экономические отношения равноправных участников, призван повысить общую

эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой экономической организации. О. Уильямсон разработал *когнитивную карту*, где раскрыл большую часть экономических отношений (фактически все отношения, которые не являются свободно-рыночными), посредством которых: 1. реализуются цели монополии: ограничиваются конкуренты (устанавливаются входные барьеры в отрасль, регулируется стратегическое поведение субъектов); ограничиваются потребители (монопольные рычаги воздействия на рынок, политика ценовой дискриминации); 2. обеспечивается стремление к росту эффективности посредством системы стимулов (прав собственности, использованием агентских отношений) и минимизации трансакционных издержек (измерением репутационности трансакций, в зависимости от структуры управления контрактами). По Уильямсону выходит, что участники заменяют обычную рыночную сделку купли-продажи на свободном рынке более сложной формой экономической организации (*контрактацией*) либо для достижения монополистических целей, либо для повышения эффективности. Условиям стран с переходной экономикой более адекватна следующая классификация контрактов: 1) сделки с активами общего назначения; 2) сделки с активами специфического назначения: без предоставления каких-либо гарантий участникам; с предоставлением определенных гарантий участникам сделки (контрактных, юридическое закрепление экономических отношений). Объективно технический и технологический прогресс подрывает монополию рыночной организации, расширяя сферу применения контрактной системы и увеличивая масштабы фирм (внутрифирменных иерархий).

Контроль — функция управления капиталом для капитала. Возможны следующие варианты: 1) контроль осуществляют собственники капитала (контрольного пакета акций); 2) контроль осуществляют менеджеры (наемные управляющие), реальные же собственники, в том числе и владельцы крупных пакетов акций, не участвуют в контроле и получают только дивиденды; 3) имеет место своеобразная комбинация контроля со стороны собственников и высших наемных управляющих; 4) контроль осуществляют юридические или физические лица, не являющиеся ни собственниками контрольного пакета акций, ни высшими управляющими. Контроль “материализуется” организационно в Совете директоров компании. Совет директоров — руководящий орган компании — ответственен за разработку и реализацию стратегии развития компании. Члены Совета директоров выбираются на собрании акционеров. Распределение мест в Совете директоров непосредственно распределению самого капитала, т. е. собственности на него.

Концентрация капитала — процесс его укрупнения, который происходит в результате действия объективного закона стоимости (производители создают продукт, который выносят на рынок, оценивая его в соответствии с индивидуальными издержками, а рынок в продажной цене определяет общественно необходимый уровень этих издержек), что приводит к тому, что часть капиталов прекращает свое существование, другая же часть становится крупнее.

Концепция менеджмента современная (новая парадигма) — концепция менеджмента, которая в настоящее время все больше и больше находит сторонников в среде не только ученых-теоретиков, но и менеджеров-практиков, основывается на следующих базовых постулатах: 1) обязательный учет трансакционных издержек и гарантий, которые приносят трансакции (сделке) различные формы экономической организации: рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия и рыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) развитие форм экономической организации принимает вид фундаментальной трансформации рыночных отношений во внутрифирменные, что непосредственным образом сказывается на организационных формах фирм. Фактически рыночные отношения (экономические по своей природе) заменяются юридическими и административными или их смешанными формами; 3) происходит отказ от одного из фундаментальных положений менеджмента всех школ и направлений — принципа разделения труда и координации разделенного процесса в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы. Элементарной единицей организации становится не технологическая, или функциональная, единица, а бизнес-процесс, имеющий своего конечного потребителя как вовне компании, так и внутри ее; 4) принципиальное значение приобретает институциональный подход к экономическим реальностям. Возрастает роль «встроенных институтов» и общественных организаций. Фирма все больше и больше воспринимается не как определенный иерархически построенный экономический субъект, а как некая «сумма контрактов» (неэкономических по форме отношений, выражающих отношения экономических) между поставщиками, спекулянтами, потребителями и обществом в целом. Эти принципиальные положения новой концепции менеджмента в значительной степени отражают изменения, происшедшие в последнее время в теории организации. Теория менеджмента все более и более сливается (объединяется) с теорией организации, образуя новую менеджерскую парадигму. В практическом плане это теоретическое осмысление незыблемых доселе основ, отказ от некоторых из них означает, по сути, мобилизацию новых специфических менеджерских ресурсов, использование которых способствует повышению общей эффективности функционирования фирм.

Концепция организационных преобразований — организационные преобразования осуществляются при наличии довлеющих факторов развития среднесрочной перспективы. Например, имеется благоприятная возможность: получение доступа к передовой технологии, благоприятная рыночная конъюнктура при наличии конкурентного преимущества, возможность инвестирования, и т. п., либо имеется проблема, представляющая угрозу развитию бизнес-корпорации, например, кассовые разрывы, обусловленные ярко выраженной сезонностью бизнеса, неадекватность планово-учетной системы и пр. С этой точки зрения организационные преобразования осуществляются в виде циклов развития. Каждый цикл развития состоит из трех стадий. На первой стадии осуще-

ствляется постановка задачи организационного преобразования. Это предполагает сбор информации о системном окружении, возможностях и проблемах бизнес-корпорации. Далее проводятся итеративные циклы анализа, определения целей и прогнозирования, в результате которых формируется стратегия развития бизнес-корпорации. На второй стадии цикла развития проектируется перспективное устройство бизнес-корпорации, планируются организационные преобразования, выполняется ряд работ: 1) определяются задачи управления бизнес-корпорацией; разрабатываются модели процессов, организационная структура, порядки ведения деятельности; 2) создается экономическая модель класса потоковых систем, которая описывает деятельность бизнес-корпорации в существенных аспектах; 3) устанавливаются контрольные временные точки преобразований; 4) формируется план преобразования, в контрольных точках определяются изменения процессов, организационной структуры, показателей деятельности; 5) проводится *верификация* (проверка правильности) проектных решений на экономической модели. На третьей стадии осуществляются собственно преобразования до ближайшей контрольной точки. Для этого проводятся необходимые подготовительные мероприятия, инициируется и выполняется первый этап (до первой контрольной точки), подводятся его итоги. К данному моменту становятся значимыми следующие обстоятельства: 1) изменение факторов развития среднесрочной перспективы: возможность реализуется либо становится неактуальной, проблема разрешается, трансформируется либо изменяется степень ее значимости; 2) изменение интересов и позиционирования субъектов бизнес-корпорации: возникают новые цели и идеи, изменяются приоритеты, развиваются деловые связи. По завершению третьей стадии цикла организационных преобразований возникает необходимость пересмотра планов и проектов развития бизнес-корпорации. В данной ситуации крайне важным является выбор методов планирования организационных преобразований. В рамках организационного проектирования предлагаются три базовых способа планирования организационных преобразований. При *локальном планировании* выделяется рискованная область организационных преобразований, все остальное развитие оформляется в виде проектов. В этом случае помимо типовых функций мультипроектного управления необходимо проводить мониторинг и регулирование комплексов работ, достижение целей которых связано с высокой степенью неопределенности. Для этого применяются в планировании на желательный срок (например, семь лет) с более детальным планированием на видимый горизонт — до контрольного срока (например, два года). По достижении контрольного срока осуществляется перепланирование на желательный срок (снова на семь лет). *Сценарное планирование* является наиболее сложной формой планирования организационных преобразований. В данном случае прогнозируются несколько сценариев развития событий. При этом принимаются во внимание не только видимые, но и гипотетические варианты развития событий.

Для каждого из них разрабатывается свой план. Применение сценарного планирования целесообразно тогда, когда цена риска недостижения целевого состояния бизнес-корпорации слишком высока.

Концепция системного окружения – бизнес-корпорации, являясь субъектами хозяйственной деятельности, взаимодействуют с другими субъектами внешней среды. Разнообразие этих субъектов можно разделить на 9 групп: клиентская, поставщиков, доверителей, конкурентов, технологическая, инновационная, административная, социальная, внешнеторговая. Для каждой бизнес-корпорации субъекты внешнего окружения могут быть отнесены к различным группам влияния, а группы могут быть дифференцированы по значимости. Необходимость развития бизнес-корпорации определяется не реагированием на внешние изменения, а системностью социально-экономической деятельности, в которой деятельность каждого субъекта влияет на деятельность его системного окружения и наоборот.

Концепция управления – в соответствии с концепцией системного окружения выделяются следующие базовые уровни управления: 1) распоряжение бизнес-активами; 2) доверительное управление, руководство бизнес-корпорацией; 3) функциональное и проектное управление; 4) функциональное управление – управление деятельностью, выделенной по критерию специализации (например, сбыт, производство, логистика) либо функциональными областями (финансы, кадры, IT); 5) проектное управление – управление сквозными цепочками разнородных переделов: направлениями деятельности, выделенными по рыночным сегментам, проектами; 6) линейное управление – обеспечение достижения определенных целей при установленных правилах; 7) операционное управление – решение конкретных локальных задач. Все уровни одинаково представлены в любой бизнес-корпорации. Однако далеко не везде они дифференцированы, т. е. наблюдается организационная иерархия и имеются соответствующие органы управления. Различить все уровни можно в крупных бизнес-корпорациях с достаточно формализованным управлением. В большинстве же случаев уровни управления вырождены: полномочия отдельных руководителей распространяются на два-три уровня. Управление осуществляется посредством принятия решений и ввода их в действие. Следовательно, возникает иерархическая структура управленческих решений: миссия бизнес-корпорации > главная стратегическая цель бизнес-корпорации > стратегия бизнес-корпорации > система экономических показателей деятельности бизнес-корпорации, задающая цели управления процессами > бизнес-планы > политики, в которых определены принципы управления бизнес-корпорацией > нормы, устанавливающие требования на выполнение функций > планы по направлениям деятельности бизнес-корпорации > планы подразделений (в том числе финансовые планы – бюджеты).

Концепция – добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестицион-

ной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозяйственного обслуживания предприятий. Имеют общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперированных связях. Как правило, образуются вокруг крупной материнской компаний или холдинга, контролирующего несколько юридических самостоятельных компаний.

Конъюнкция — объединение двух комплексов, находящихся во взаимодействии, при котором их элементы перемешиваются, влияют друг на друга, комбинируются, переходят из одного комплекса в другой. При этом возникают двоякого рода отношения: 1) *организационные* (отношения связывания, комбинирования, “клея”) т. наз. *ингрессия*. Для экономики это — слияние компаний, поглощение крупными компаниями меньших, создание финансово-промышленных групп; 2) *дезорганизационные* (дестабилизация системы, “растворитель”), т. наз. *дезингрессия*. Для экономики это — реструктуризация компаний, находящихся в кризисном состоянии, за счет их разделения.

Конъюгурованность — способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций.

Координация — организация согласованного функционирования частей организации, деятельность и совершенствование отдельного элемента имеют место и значение там и тогда, где и когда остальные элементы пропорционально изменяются. Иерархия предполагает не только координацию, но и *субординацию* во взаимоотношениях элементов — систему подчинения нижестоящих уровней вышестоящим. *Координация* и *субординация* характеризуют организацию как совокупность устойчивых связей ее структурных подразделений и уровней управления. *Горизонтальные связи* обеспечивают их эффективное взаимодействие в осуществляемой последовательности производственной деятельности, это связи между примерно равными в иерархическом отношении элементами. Их специфика заключается, как правило, в организационной неформальности. Способом формализации горизонтальных связей может быть выделение специального персонала или подразделения, которые осуществляют организацию взаимодействия равностатусных элементов. В линейно-штабных структурах эту роль выполняет штаб организации.

Кооперация — построение устойчивых внешних программных связей.

Корпоративность — склонность к групповой кооперации и ассоциации.

Корпорация — 1) организация, имеющая статус юридического лица; 2) собственники. Корпорация может быть *единоличной* (принадлежащей одному лицу), принадлежать какой-либо семье. Часто корпорации объединяют основных производителей однотипной продукции, что приводит к монополизации производства. Корпорации содействуют концентрации инвестиционного капитала, обеспечивают научно-техническое развитие и непосредственно влияют на развитие производства, повышение техни-

ческого уровня продукции и обеспечение конкурентоспособности. Они получают ускоренное развитие в тех отраслях, где происходит освоение производства при освоении новых поколений изделий. Обладая значительными финансовыми, материальными и информационными ресурсами, корпорации могут непрерывно совершенствоваться и создавать заново технологии и структуры управления, в благоприятном направлении изменять внешнюю среду. В корпорациях управление отделяется от собственности, для чего создается подотчетный общему собранию участников коллегиальный или единоличный исполнительный орган текущего руководства организацией, который может быть избран и не из числа участников общества. Из-под управленческого воздействия при этом выводятся принципиальные параметры функционирования организации, относящиеся к исключительной компетенции общего собрания участников общества. Такой подход, с одной стороны, позволяет сохранить за участниками влияние на решение основополагающих вопросов развития общества, с другой - раскрепощает профессионализм и инициативу управленческих кадров при отсутствии конъюнктурного вмешательства со стороны собственников. При этом выбор той или иной организационной структуры предприятия также остается за исполнительным органом управления. Высшей формой организационного развития корпорации выступает *акционерная*. Уставный капитал акционерного общества, разделенный на известное количество акций, не только определяет минимальный размер используемых обществом ресурсов и обеспечивает исходную базу будущей коммерческой деятельности. Его важнейшая характеристика - структура, определяющая долю каждого акционера в капитале, а тем самым в доходах и правах по управлению акционерным обществом. Поэтому структура акционерного капитала выступает фактором эффективности функционирования акционерного общества и управления им. Корпорация имеет своих учредителей, устав, политику и программу развития. Текущими делами корпорации руководит правление, наблюдательный совет (контролирующая группа). Члены правления корпорации, как правило, подчиняются решениям контролирующей группы.

Корреляционная способность — способность к активизации взаимосвязи.

О

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — объединение участников, не несущих ответственности по обязательствам, учрежденное долевым капиталом одного или нескольких лиц, отвечающих по обязательствам общества.

Орган — структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями

Организационное проектирование — проектирование организационно-технических систем, каковыми являются современные бизнес-корпорации. Организационное проектирование заключается в разработке проектных решений по (перспективному) устройству бизнес-корпора-

ции и по процессу ее преобразования — переходу от актуального состояния к перспективному целевому. Перспектива определяется достижением бизнес-корпорацией определенной цели (в том числе решением значимых проблем) либо их набора за ограниченный период времени. Отправными пунктами для организационного проектирования являются цели бизнес-корпорации и ее проблемы. Перспективное устройство бизнес-корпорации разрабатывается так, чтобы эти цели были достигнуты, а проблемы решены. Опираясь на существующие внутренние возможности бизнес-корпорации, принимая во внимание рыночные тенденции, формируется план перехода к перспективному состоянию. Таким образом, организационное проектирование состоит из четырех этапов: сбор информации и обследование; анализ, оценка, прогнозирование; структурное проектирование, экономическое моделирование; организация преобразования, бизнес-моделирование. В основе организационного проектирования лежат три концепции: *концепция системного окружения, концепция управления, концепция организационных преобразований*. Существует более 20 технологий проектирования организационно-технических систем и несколько сотен инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Наиболее популярными в области организационного проектирования программными продуктами являются: Bpwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) и ARIS (Scheer AG). Организационное проектирование (построение) структур компаний (фирм, корпораций) осуществляется при помощи: 1) использования инструментария транзакционных издержек, их учета при принятии решений такого уровня, 2) использования метода выделения финансовых подразделений. Обычно для решения задачи организационного проектирования выделяют следующие виды финансовых структурных подразделений - *центры финансового учета (ЦФУ), центры финансовой ответственности (ЦФО), центры прибыли, центры затрат, центры инноваций*. Для теории организации и организационного проектирования непосредственный интерес представляют два вида финансовых структурных подразделений - ЦФУ и ЦФО.

Организационные формы предпринимательства — с экономической точки зрения обычно выделяют три типа: *единоличные владения* (собственность, контроль, управление и ответственность полностью сосредоточены у одного лица), *партнерства* (некоторая группа лиц объединяет свои ресурсы для ведения совместного дела, разделяя на согласованных принципах прибыли и убытки) и *корпорации* (это признанная форма юридического существования фирмы, при которой конкретные лица (создатели, владельцы) фактически отделены от ее текущей деятельности). Множество вариантов сочетания этих экономических форм деятельности фирм получает оформление в виде того или иного организационно-правового статуса фирмы.

Организационный механизм холдинговой компании — основан на постулатах теории транзакционных издержек и характеризуется следующим:

1) диверсификация деятельности в разнородные активы, специализированные относительно конкретных потребностей участников сделки, что выступает условием и предпосылкой децентрализации управления и информационных потоков; 2) широкая передача прав и ответственности в структурные подразделения, самостоятельное решение ими большинства оперативных хозяйственных проблем; 3) стратегические ресурсы, которые концентрируются в руках холдинга и обеспечивают стратегическое развитие и гибкость корпорации в целом, ограничивают стратегические полномочия руководителей подразделений; 4) менеджеры холдинга, осуществляя стратегическое руководство компанией, стремятся сохранить в своих руках контроль за подчиненными организациями. Эффективность такого контроля сохраняет организационную обусловленность и поэтому стратегически ограничена; 5) руководящие органы холдинга неизбежно превращаются из органов выработки и принятия стратегических решений в политический дискуссионный клуб, где лидерство получает та или иная группа людей, представляющих определенный капитал одного или нескольких подразделений компании.

Холдинговая структура, являясь более зрелой процессуально и экономически, в институциональном отношении, с одной стороны, создает условия для более гибкого взаимодействия подразделений и фирмы в целом с внешней средой, с другой - качественно усиливает элементы оппортунизма (он становится экономически обоснованным) и тем самым подрывает стратегическую ориентацию компании в целом. Стратегическая недостаточность усиливается политическим характером мнений собственников. В данном случае уже нельзя ограничиться выводом о пределах развития холдинговых компаний. Следует обратить внимание на рост уровня противоречий, обнаруживаемых в механизмах функционирования унитарных и холдинговых организаций. Совершенствование холдинговых структур возможно в двух направлениях: формирование руководящих стратегических органов или создание самостоятельной высшей управляющей структуры, в известной мере оторванной от титулов собственности, и их комбинации.

Организация виртуальная — способ разрешения внутренних противоречий бюрократической организации. Отличительными чертами виртуальной организации являются: 1) непостоянный характер функционирования элементов; 2) осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций; 3) взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью; 4) образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности; 5) частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным; 6) договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях. Нетрудно заметить, что описанная структура отличается качественно от бюрократической организации с ее вертикальной иерархией. Здесь речь идет о горизонтальных связях, о сетях, но не

идет об иной форме элементарной единицы организации, о бизнес-процессах. Таким образом, виртуальная организация фактически противопоставлена организации на основе бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг.

Организация дивизиональная (от англ. division — *отделение, подразделение компании*) — является наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием “дробных структур”. Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях “Дженерал Моторс”, а наибольшее распространение они получили в 60—70-е годы XX столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших — 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании. Дивизиональные структуры основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Под *отделением (дивизионом)* подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля). Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управляемых компаниях с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур: *дивизионально-продуктовые* структуры; *организационные* структуры. Дивизиональные структуры управления имеют следующие плюсы: наличие тенденций к децентрализации; высокая степень самостоятельности дивизионов; разгрузка менеджеров базового звена управления; высокая степень выживаемости в условиях современного рынка; развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков. Минусы: появление дублирующих функций в дивизионах; ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов; частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов; отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами Генеральным директором предприятия. По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные, создания глобальных корпораций, дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее — в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Организация динамическая — см. *структура динамическая сетевая*

Организация индивидуалистическая — открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Такие организации обладают следующими особенностями: 1) свободное, открытое и добровольное объединение людей; 2) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации; 3) согласование интересов членов организации с интереса-

ми самой организации; 4) дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации; 5) единица управления – личность; 6) суверенитет личности, свобода для личности, индивидуальная ответственность; 7) принцип меньшинства или право вето в принятии решений; 8) интересы производства согласовываются с интересами человека; 9) общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении; 10) лояльность к различным убеждениям членов организации; 11) работа для человека.

Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия подразделений – классифицируют на три типа: *традиционные; дивизиональные; адаптивные* организации и комбинированные (состоящие из элементов предыдущих трех).

Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия с человеком – подразделяют на две группы: *корпоративные организации и индивидуалистические организации.*

Организация корпоративная – замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства (не путать с корпорацией как субъектом права – юридического лица).

| | Механистические организации | Органические организации |
|-------------------|---|--|
| Характеристики | Узкая специализация работ | Широкая специализация в работе |
| | Работа по правилам | Мало правил и процедур |
| | Четкие права и ответственность | Амбициозная ответственность |
| | Ясность в уровнях иерархии | Уровни управления размыты |
| | Объективная система вознаграждения | Субъективная система вознаграждения |
| | Объективные критерии отбора кадров | Субъективные критерии отбора кадров |
| | Отношения формальные и носят официальный характер | Отношения неформальные и носят личностный характер |
| Условия | Несложное, стабильное окружение | Сложное, нестабильное окружение |
| | Цели и задачи стабильны | Цели и задачи не стабильны |
| | Задачи поддаются делению | Задачи не имеют четких границ |
| | Задачи простые и ясные | Задачи сложные |
| | Работа измеряема | Работу измерить сложно |
| | Оплата труда мотивирует | Мотивирование потребностей верхнего уровня |
| Власть признается | Авторитет власти завоевывается | |

Для корпоративных организаций характерны следующие признаки: 1) доминирование иерархических властных структур; 2) поддержка слабых и ограничение сильных; 3) стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке; 4) интересы организации согласовываются только ее лидерами без участия коллектива; 5) централизованное распределение ресурсов; 6) единица управления – рабочая группа, коллектив, организация; суверенитет организации, свобода организации;

коллективная ответственность; 7) принцип большинства или старшинства при принятии решений; 8) интересы производства доминируют над интересами человека; двойная мораль: личности и организации; 9) приветствуется послушание и исполнительность; 10) человек для работы.

Организация механистическая и органическая — типологизованы по принципу метода работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды. *Механистические* организации — это организации, использующие формальные правила и процедуры в работе, централизованное принятие решений, узко определенную ответственность в трудовых операциях и жесткую иерархию власти. Это *бюрократический* тип организации. Он целесообразен, когда имеется не сложная и не динамичная внешняя среда, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод-автомат и др. *Органические (адаптивные)* организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурой с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники. Отличия механистических и органических организаций приведены в таблице.

Организация модульная — см. *структура динамическая сетевая*

Организация многомерная — организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы по трем измерениям): 1) обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; 2) производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу; 3) обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя. Такие автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями. Особенности многомерных организаций: 1) бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (даст деньги в займы); 2) в многомерных организациях нет двойного подчинения как в двумерной матричной модели, руководство группы едино; 3) отсутствует необходимость проведения каких либо реорганизаций взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать; 4) каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь набором кадров, продажами готовой продукции и т.д.; 5) основной показатель эффективности работы автономных групп — это получаемая прибыль; упрощенный анализ и контроль за деятельностью групп, снижение бюрократизации и упрощение системы управления.

Организация рыночная экономическая — организация, в которой рыночные характеристики принимают форму своей полной противоположности: 1) отсутствие свободы у экономических субъектов (если речь идет о фирме) — это структурные подразделения, которые, строго говоря,

не являются экономическими субъектами. Соответственно, невозможно говорить и о какой-то их свободе); 2) отсутствие свободы выбора вида деятельности (структурные подразделения не могут иметь такой свободы. В противном случае фирма не сможет существовать как целостный механизм с единством воли и действий в достижении поставленных целей); 3) ликвидация рыночной (свободной) цены (в рамках фирмы отсутствует движение товаров в политэкономическом смысле. Внутрифирменный оборот - это движение деятельности. Перемение продукта труда по технологической цепочке есть процесс возрастания затрат, но при этом отсутствует видимый результат. Он может быть получен только расчетно, но не непосредственно, как в рыночной системе, когда происходит реализация товара. Следовательно, невозможно говорить и о цене товара. Для нужд управления и принятия решений, особенно в финансовой сфере, используются искусственные расчетные цены, получившие название трансфертных); 4) отсутствие конкуренции, т.е. полная монополия (наличие иерархии неотделимо от единоначалия и разумного централизма. Это фактически соответствует монополии руководства компании на разработку стратегии и принятие решений); 5) иная (не прибыль) основная цель деятельности экономического субъекта (у экономического субъекта нерыночного типа, а структурное подразделение компании именно таким субъектом и является, не может быть целью максимизации прибыли, так как деятельность подразделения не принимает форму товара и, стало быть, не возникает прибыли вообще. Можно говорить о рационализации внутрифирменных финансовых потоков на основе бюджетирования (основная проблема финансового менеджмента), но в этом случае все цифры получаются не непосредственно в результате обмена товаров, а расчетно на основе трансфертных цен). Важными дополнительными характеристиками нерыночной системы являются определение параметров внутренней среды организации до начала процесса производства и неэкономический характер внутрифирменных отношений (отсутствует непосредственное сопоставление результата деятельности и затрат).

Организация, ориентированная на рынок — органическая, быстро адаптируемая, дивизиональная или матричная организация в которой все ее части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, движимые рынком. Пример: корпорация IBM (в 1985 г. перешла от "продуктизации" к "регионализации" управления). Функции штаб-квартиры корпорации: 1) стратегическое развитие корпорации; 2) исследования и передовые разработки; 3) контроль распределения и использования финансов; 4) персонал; 5) работа с информацией (поступающей от филиалов и из внешней среды); 6) общемировая координация. Корпорация децентрализовала производственные операции по континентам (США, Европа, Азия, Центральная и Латинская Америка). Маркетинговые процессы (анализ рынков, реклама, сбыт, продвижение товара и т.д.) децентрализовала по странам внутри континента. Страновые филиалы IBM имеют высокую степень автономии. Руководство каж-

дого филиала возглавляется советом, почти полностью состоящим из граждан данной страны и включенным обязательным директором — иностранцем, связанным со штаб-квартирой корпорации. В отношениях исследований, финансов, качества персонала филиал подчиняется штаб-квартире. Во всем остальном филиалы полностью самостоятельны. Они являются центрами прибыли, т.к. от них зависит в первую очередь продвижение товаров, сбыт и продажи, анализ спроса и рынков. От работы филиалов зависит политика и развитие корпорации. Анализ эффективности работы и прибылей филиалов заставляет корпорацию вовремя переключаться на новые разработки. Организации “движимые рынком” требуют квалифицированной рабочей силы. Упор в подборе кадров делается на профессионализм и на напористость. Из допущенных ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Телекоммуникационные средства связи и сети ЭВМ повышают оперативность управления транснациональной корпорацией.

Организация партисипативная — организация, использующая участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут: 1) участвовать в принятии решений; 2) участвовать в установлении целей; 3) участвовать в решении проблем организации. Им дано право: 1) выдвигать предложения; 2) вырабатывать альтернативы решений проблем; 3) выбирать окончательное решение. В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе “елочка” или “матрешка”). В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников. Примеры форм взаимодействия руководства и работников: 1) советы по научно-технической политике (например, состав: руководитель подразделения, руководитель НИОКР, бригады рабочих участков); 2) технико-экономические советы (например, состав: руководители подразделений, начальники цехов, руководители кружков качества, бригады рабочих участков); 3) советы по планированию сбыта (например, состав: руководители подразделений, начальники отделов маркетинга и сбыта, представители кружков качества); 4) кружки качества (бригады, работники, представители технико-экономического совета); 5) целевые, антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров; 6) конфликтные комиссии (высшее руководство, руководство среднего звена, независимые эксперты, представители кружков качества и работники). Решения советов, комитетов, кружков качества, конфликтных комиссий, как правило, являются обязательными для руководителей, при которых они создаются. Одновременно они несут ответственность за принимаемые решения. Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются. Партисипативные структуры распространяются на часть или отдельные уровни управления организацией.

Организация предпринимательская — организация, более ориентированная на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемую ресурсы. Особенности предпринимательских организаций: 1) руководство принципиально меняет свои функции — оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду; 2) предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы — центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями) сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности; 3) консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес; 4) ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек; 5) подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек координируют деятельность последних; 6) критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

Организация традиционная (бюрократическая) — организация в основе которой заложены имеющие тенденции к «застыванию» линейных связей, она имеет вид вертикальной пирамидальной конструкции, в ней очень развита приверженность различным формальностям и традициям. Существует два основных вида ОСУ предприятия, построенных по бюрократическому принципу: линейная ОСУ, функциональная ОСУ. Бюрократическая функционально-структурная модель строится на основе наложения функциональной модели компании (в основе — движение капитала, последовательно проходящего фазу приобретения средств производства и найма рабочей силы, фазу непосредственного производства и фазу сбыта готовой продукции) на структурную модель компании (базирующейся на универсальном принципе разделения труда с последующим закреплением разделенных функций (операций) за структурными подразделениями — цехами, участками, бригадами, отделами, службами и т. д.).

Организация эдохократическая — организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Эдохократия — это управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Особенности эдохократических организаций: 1) работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы; 2) органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вообще отсутствует; 3) нерархическое построение постоянно меняется, отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер; 4) нет жесткой привязки человека к какой-то одной работе; 5) принятие решений, власть, система вознаграждения строятся экспертными методами; 6) риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса; 7) контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый кон-

роль. Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

II

Партнерство — организационная форма предпринимательства, являющаяся логическим результатом развития индивидуального бизнеса. Это почти в чистом виде юридические (обезличенные, неперсонифицированные) лица, ответственность которых перед кредиторами не совпадает с общей ответственностью учредителей. Владельцы несут ответственность только в пределах своих вкладов в уставный капитал организации. Это является важнейшей предпосылкой и условием свободного и практически неограниченного привлечения капиталов: во-первых, путем увеличения уставного капитала (на основе привлечения новых участников, акционеров); во-вторых, через активное использование заемных средств (банковский кредит, средства органов власти, различных фондов). Партнерство предполагает объединение ресурсов нескольких субъектов для совместного ведения коммерческой деятельности. Капитал партнерства складывается из взносов его участников, размер которых и определяет меру участия каждого в делах (прибылях и убытках). Создаваемые в рамках объединенного капитала организации сохраняют характерные черты действующих в условиях рыночной экономики фирм — добровольность объединения участников и их экономическую заинтересованность в результатах совместной деятельности. Но отношения участников и характер их ответственности приобретают ярко выраженные экономические, рыночные формы реализации. Исчезает личное доверие между партнерами, производственная деятельность четко отделяется от сферы личного потребления, расширяется самостоятельность участников в выборе форм экономического взаимодействия с организацией. Основой деятельности фирм выступает формируемый участниками уставный капитал. Наиболее характерными организационно-правовыми формами подобных организаций являются общества с ограниченной ответственностью и акционерные (закрытые и открытые) общества. В трактовке западных ученых-экономистов они объединяются общим названием — *корпорации*.

Поглощение — частный случай слияния, более узкое понятие, так как слияние предполагает также и объединение равноправных фирм в новое дело. Все это дает нам возможность утверждать, что рассмотренные выше мотивы слияний, конкретные формы их протекания применимы и к поглощениям.

Простая капиталистическая кооперация — организация производства (капитала), при которой много людей планомерно и во взаимодействии друг с другом работают вместе в одном (или связанных между собой) процессе производства под командой одного капиталиста. Планомерная работа предполагает сознательную постановку целей и конкретных за-

для их достижения. Наличие капиталиста означает необходимость координирования различных работников в единый процесс. Простая капиталистическая кооперация представляет собой скачок в производительной силе труда в результате появления комбинированной рабочей силы, производительность труда которой выше, чем механическая сумма производительности труда отдельных работников.

Процессно-ролевая модель организации — структура, базирующаяся на экономических единицах — бизнес-процессах. Фактически данную модель можно либо строить с нуля, если фирма — вновь создаваемое образование, либо получить из функционально-структурной модели компании. Для этого необходимо сделать следующее: 1) функциональную модель фирмы трансформировать в процессную модель; 2) структурную модель компании трансформировать в ролевую модель; 3) произвести наложение двух моделей, указанных выше.

Р

Равновесие комплекса — важная характеристика любой системы. Можно привести примеры из различных областей естествознания: атом, электрон, протон, нейтрон, живая клетка, клеточная мембрана, ядро клетки и др. — само их существование связано с тем, что они обретают равновесие (находятся в равновесном состоянии с окружающей их средой). Если равновесие нарушается и не восстанавливается, то система в конечном итоге разрушается. Именно поэтому не является вечной ни одна из приведенных выше элементарных систем (комплексов). Кроме того, А. Богданов говорит о *динамическом равновесии*, когда в комплексе (системе) происходит уравнивание сил созидания и разрушения. Например, в фирме как элементарной экономической системе (комплексе) силы, толкающие ее к разрушению, распаду на более мелкие составляющие (одна из возможных причин — корыстные интересы руководителей или каких-то иных групп персонала), уравниваются силами, направленными на сохранение фирмы (одна из возможных причин, вызывающих к действию силы такого направления, — единство технологической цепи). Комплекс, находящийся в динамическом равновесии в данный момент времени имеет равнодействующую силу, равную нулю (или близкую к нулю). Все четыре вопроса теории организации (см. «Теория организации») самым непосредственным образом связаны с обретением комплексом динамического равновесия как условия его существования. Решение первого вопроса фактически позволяет определить условия равновесия комплекса со средой (в статике). Разрешение второй проблемы дает возможность добавить к предыдущему анализу условия равновесия с учетом равнодействующей силы, возникающей внутри организации (комплекса). Третий вопрос теории организации фактически конкретизирует и дополняет условия равновесия с учетом упорядочивания элементов внутри комплекса на основе других подходов к элементарной единице организации. И только разрешение четвертой пробле-

мы теории организации позволяет непосредственно перейти к динамическому равновесию комплекса со средой.

Раздвоение капитала — процесс обособления функциональной и сущностной составляющих капитала в результате общественного разделения труда, то есть деление капитала на промышленный, ссудный и торговый привело к делению на *капитал-собственность* и *капитал-функцию*. Оно имеет место и при “механическом” отделении собственности от управления (функции), и при персонализации такого отделения (собственник — одно лицо, управляющий (высший) — другое), а также при соединении собственности и управления в одном лице. Этот процесс фактически совпал с четвертой управленческой революцией и осуществился на уровне ссудного капитала, который и стал противостоять всем другим формам капитала — это раздвоение источников доходов, которые получают теперь собственники-капиталисты и высшие управляющие, становящиеся в силу этого наемными работниками капитала. И первые, и вторые черпают свой доход из прибавочного труда, т. е. в конечном итоге из бухгалтерской прибыли, которая в результате отмеченного качественного раздвоения количественно разделяется на дивиденды (доходы, получаемые собственниками капитала, например, акционерами) и прибыль, которая тратится на развитие производства и из которой управляющие могут получать определенные приплаты (премии, опционы на покупку акций и проч.). Базовый же источник зарплат наемных управляющих (оклад), в том числе и высших, — тот же, что и у других наемных работников, — фонд оплаты труда. Следует заметить, что конкретная практика закрепления отмеченного разделения источников в разных странах неодинаковая. Это связано и со спецификой структуры собственности, и со спецификой менеджмента, и с историческими традициями конкретной страны. Следует отметить, что разрыв в оплате труда высших управляющих и рядовых работников в этих странах во много раз меньше, чем в США и Великобритании. Именно в связи с проблемой оплаты труда высших менеджеров в США в свое время и стали говорить о революции управляющих.

Разделение кооперированного труда — дробление трудового процесса на определенные (элементарные) операции и закрепление их за конкретными работниками приводят к тому, что работники специализируются. Производительность их труда при этом растет, исчезают ненужные движения, трудовой процесс принимает в конечном итоге рациональную форму. Однако следует иметь в виду, что сам по себе процесс разделения труда не может дать роста производительной силы труда работников. Это происходит только после соотнесения результата и затрат, связанных с разделением труда. Результат — снижение издержек на каждом рабочем месте.

Регулирование — действия по устранению отклонений от объективно обусловленных режимов функционирования организации, обеспечение естественных возможностей проявления объективных процессов и

тенденций. Для рыночных экономических условий важное значение имеет понимание того, что регулированию поддаются не все параметры деятельности организации. Это касается как внешней, так и внутренней среды предприятия. Стремление воздействовать на все без исключения элементы среды подрывает объективные основы менеджмента.

С

Связи — элементы организации, выполняющие функцию приведения организации в действие. В тектологии различаются следующие виды связей: 1) *однородные (симметричные)* — части системы выполняют в ней одинаковые функции (производственные подразделения в рамках линейно-функциональной организации, шеренги в строю, горизонтальная интеграция); 2) *неоднородные (несимметричные)* — части выполняют разные функции в системе (начальник — подчиненный, ФПГ, вертикальная интеграция). Кроме однородных и неоднородных связей (отношений) А. Богданов рассматривает взаимодействие комплексов со средой (внешней) через различного рода *регуляторы*. В результате такого взаимодействия комплекс обретает равновесие.

Сетевая структура — 1) метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей соответствия с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктуры, т.е. сетевых организационных структур; 2) сетевая виртуальная организация (корпорация); 3) отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и замена в значительной степени административных отношений контрактными (договорными). Обычно выделяют два вида сетевых структур: 1) сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера; 2) сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга. Первый вид сетевой структуры представляет собой внутрифирменную иерархию с контрактной системой, сложившейся между большой компанией и ее партнерами. Второй тип сетевых структур представляет собой сеть, в которой участники связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определенного региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.). Эти структуры, помимо отмеченных «плюсов», имеют еще ряд достоинств: 1) в них заложен элитарный принцип формирования компетенций; 2) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей; 3) они не обременены политическими организационными структурами. «Минусы» сетевых структур: 1) отсутствие регулирующей функ-

кции структуры организации, 2) сложность обеспечения в условиях существования асимметрии информации равной информацией всех участников сети, 3) чрезмерная зависимость от кадрового состава; 4) чрезмерное усложнение отношений; вытекающее из разнородности членов сети; 5) высокая зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых.

Синдикат — объединение юридически самостоятельных предприятий, которые теряют коммерческую самостоятельность, так как сбыт продукции идет через единую сбытовую контору — синдикат. Здесь капиталомонополия представлен соглашением, которое ограничивает самостоятельность и суверенитет всех его участников. Можно утверждать, что это соглашение подпадает под характеристики контрактных, но оно не является только соглашением. Потеря коммерческой самостоятельности — это, возможно, первый реальный шаг к объединению разных капиталов в одну структуру (внутрифирменную).

Слияние — любое объединение компаний, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур. Основные причины слияний следующие: 1) синергический эффект от слияния, выражающийся в том, что стоимость активов новой организации больше механической суммы активов составивших ее частей; 2) налоговая экономия; в результате слияния сокращаются налоговые выплаты, так как большая часть налогов платится только один раз — с итогового результата деятельности (реализованной продукции), а не с результата деятельности на каждой стадии, соответствующей частям, составившим новое целое; 3) возможность экономии на издержках; рыночные и контрактные трансакции в этом случае заменяются внутрифирменным оборотом, что может дать определенную экономию затрат и, кроме того, повысить степень защиты трансакции; 4) покупка активов по цене ниже стоимости; 5) диверсификация деятельности. В результате такого слияния компания становится более устойчивой к изменяющейся внешней среде; 6) личные мотивы управляющих, стремящихся к усилению своей роли не только в компании, но и на рынке. Существуют следующие типы слияний: 1) горизонтальные; 2) вертикальные; 3) родовые; 4) конгломератные. Родовое слияние — охватывает либо связанные предприятия, но не производящие одинакового продукта (принимает форму горизонтального слияния), либо предприятия, находящиеся в отношениях производитель — поставщик (принимает форму вертикального слияния). Данный вид слияния, самостоятельного значения не имеет и может быть сведен к уже известным и вполне апробированным понятиям.

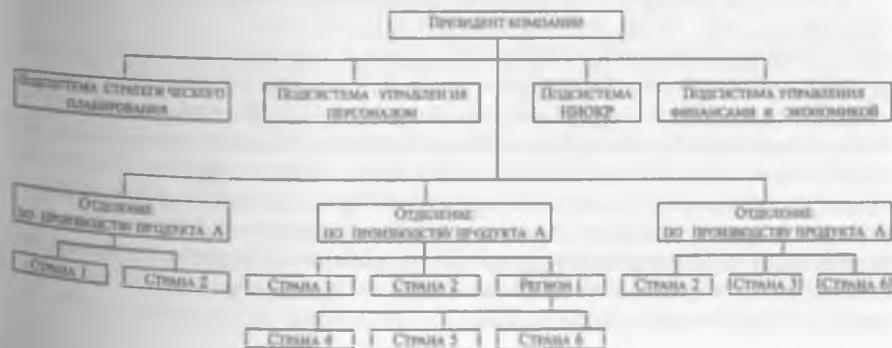
Собственник — юридическое или физическое лицо, обладающее правами собственности на что-либо. Существуют собственники различного типа: а) физические лица, в том числе члены трудового коллектива, руководители фирмы (высший менеджмент) и сторонние граждане, ориентированные на получение дивидендов или спекулятивных доходов; б)

юридические лица, представлены как организациями реального сектора экономики, так и финансовыми структурами; в) государство. Понятно, что интересы этих собственников различны, разнонаправлены и противоречивы, но в итоге они должны сочетаться. Одной из основных причин неэффективного управления собственностью является недостаточно четкое понимание иерархической структуры прав, обязанностей и интересов различных групп людей, так или иначе воздействующих на процесс производительного погребления собственности и находящихся по отношению к нему в разных положениях. Осознание роли и места этих групп людей является первым необходимым шагом на пути к эффективному управлению собственностью. В принципиальном плане существуют две основные группы субъектов, которые в состоянии влиять на использование собственности. *Владельцы собственности* могут быть индивидуальными или коллективными, физическими или юридическими лицами. Их главная задача - принятие решений, имеющих долгосрочные, стратегические последствия. Главные среди них: способ использования собственности (капитала), варианты дальнейшего использования средств и контроль за динамикой собственности. Кроме того, собственник должен принципиально определиться: управлять собственностью самому или передать в управление менеджерам. Здесь следует иметь в виду, что историческое развитие экономики уже давно подвело собственников к необходимости использовать в управлении профессионалов и создавать механизмы их высокопроизводительного труда. *Профессионализация управления* - предпосылка и условие существования менеджмента как разновидности общественного труда. Вместе с тем в соответствии с решением последнего вопроса собственников можно разделить на тех, кто не имеет желания текущего распоряжения собственностью и хотел бы просто получать приносимые ею доходы, их можно назвать пассивными; и тех кто предпочитал бы не просто вкладывать капиталы и получать прибыль, но и активно участвовать в бизнесе. Конечно, с точки зрения владения собственностью это деление достаточно условно, ибо сам факт обладания частью акционерного капитала чаще всего дает право участвовать в управлении организацией и принятии решений. Вторая группа лиц, которая в состоянии изменить результаты функционирования собственности, - *менеджеры, наемные управляющие*, те, кому собственники доверяют права управления своей собственностью от своего имени и в своих интересах. Однако независимо от того, кто управляет собственностью, цели и правила работы управляющих устанавливает собственник, он же определяет их права и обязанности, а также критерии, по которым будет оцениваться менеджер. Таким образом, собственник решает проблему контроля собственности с позиций ее сохранности и эффективности использования: менеджеры добиваются поставленных целей, принимая текущие и оперативные решения и реализуя их, обеспечивая тем самым эффективное управление собственностью. Подобное разделение управления организацией означает своеобразное разделение властей. Собственники создают органы, реализующие законотворческую власть (собрание акционеров, Совет директоров, правление) и опреде-

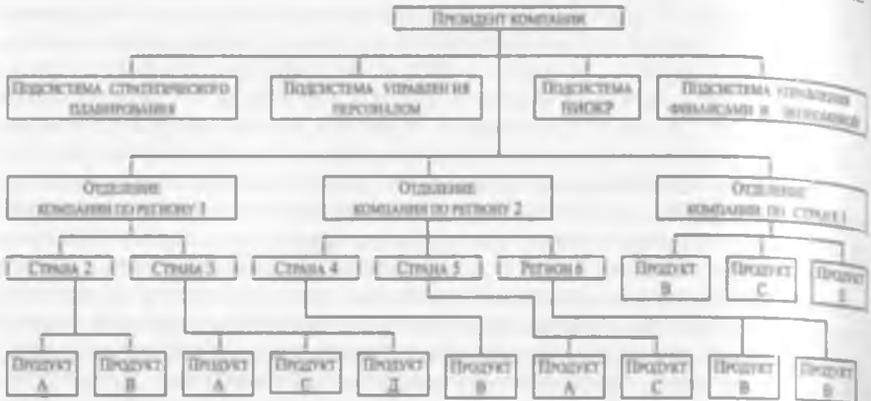
ляющие направления развития, цели и правила работы в организации, а менеджмент получает все распорядительные полномочия для достижения сформулированных ориентиров.

Структура адаптивная (гибкая, органическая) — характеризуется отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствием детального разделения труда по видам работ, размытостью уровней управления и небольшим их количеством, гибкостью структуры управления, децентрализацией принятия решений, индивидуальной ответственностью каждого работника за общие результаты деятельности. Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками: способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям; ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем; ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы; созданием временных органов управления. К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести *проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые* структуры, основанные на групповом подходе (*командные, проблемно-групповые, бригадные*), сетевые организационные структуры.

Структура глобальноориентированная продуктовая (товарная) (Worldwide Product Structure) — базируется на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок. Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют, прежде всего, те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.



Структура глобальноориентированная региональная (Worldwide Regional Structure) — базируется на дивизиональной структуре с использованием географического принципа построения. При этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений.



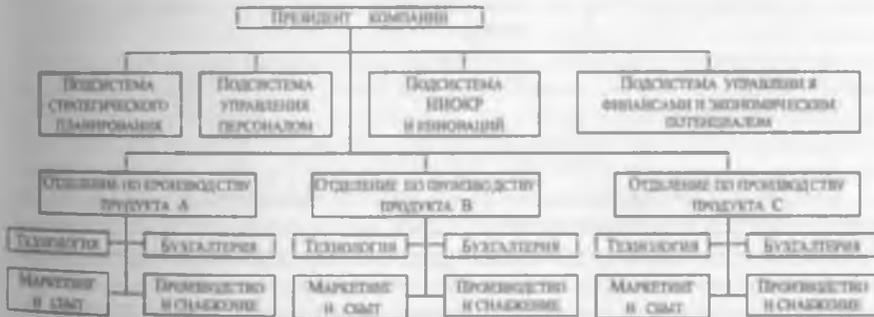
Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобальноориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам — слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

Структура децентрализованная — самостоятельные в оперативном отношении подразделения, что позволяет повысить эффективность решения проблем собственности-контроля-управления, и реализации стратегических интересов организации как субъекта.

Структура дивизиональная, ориентированная на потребителя — характеризуется тем, что её подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, междугородные финансовые организации.



Структура дивизионально-продуктовая — характеризуется тем, что полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ. Возможный недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктивном отделении создаются свои функциональные подразделения.



Структура динамическая сетевая (модульная) — распределение основных функций между отдельными подразделениями и организациями. Координация действий осуществляется небольшим центральным офисом или брокером. Главное отличие такой структуры в том, что основные операции, такие как производство, разработка новой продукции, сервис, бухгалтерский учет не собраны под одной крышей, а выполняются отдельными организациями (подразделениями) по контракту или по какой-либо другой договоренности. Связь центрального офиса с данными организациями (подразделениями) осуществляется (как правило) с использованием электронных средств и глобальной сети передачи данных. Революционность этого подхода к созданию бизнес-организации состоит хотя бы в том, что, полагаясь на привычные определения и понятия трудно пред-

справочник

ставить, что собой представляет и где именно находится подобная организация. Например, фирма, занимающаяся разработкой программного обеспечения. Разработка различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, идет с привлечением команд по всему миру. Для связи с партнерами и подразделениями широко используются возможности глобальной сети, такие как электронная почта и видеоконференции. Таким образом, удастся понизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов. Самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась оглушительного успеха, была Nike — лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря.

Сетевая или модульная структура дает множество преимуществ: 1) возможность сконцентрировать усилия персонала на решении нескольких основных задач, заказывая выполнение других функций, таких как доставка, бухгалтерский учет, а также производство специалистам вне компании. Модульная корпорация представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые как модули в конструкторе могут быть задействованы или исключены по мере необходимости.



2) присутствие организации во многих странах мира, а также возможность завоевывать рыночные позиции везде, где есть такая возможность; 3) сетевая организация консолидирует ресурсы по всему миру с целью добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами; 4) гибкость в выборе рабочей силы, поскольку выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис можно заказать, условно говоря, любой профильной компании в какой угодно точке мира. Причем, компании-исполнители каждой функции могут быть заменены более предпочтительными без особых ограничений, таких как необходимость приобретения завода и необходимого оборудования. Модульная организация может постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией. 5) более высокая производительность и удовлетворенность выполняемой работой теми, кто работает в головном офисе, благодаря существенно более гибкой структуре предприятия. Причем структура сетевой (виртуальной) корпорации — наиболее гибкая из всех возможных

форм существования деловых организаций. *К недостаткам сетевой структуры* относятся: 1) слабость непосредственного контроля над всеми процессами. Руководители предприятия не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалено географически и доступно только по каналам электронной и телефонной связи; 2) сильная зависимость от работы смежников. Если нанятая фирма провалит заказанные поставки, работы, услуги, уйдет из бизнеса или сторит завод, где заказано производство конкретной продукции, то весь бизнес окажется под угрозой провала. Эта неопределенность усугубляется тем, что смежники не находятся под одной крышей и в силу своей удаленности не находятся под непосредственным контролем руководства виртуальной корпорации; 3) сложность работы с удаленными работниками в силу зачастую малой преданности общему делу. У сотрудников может возникнуть стойкое ощущение ненадежности их рабочих мест в связи с большой возможностью замены их деятельности контрактными соглашениями со сторонними организациями. В модульной корпорации гораздо сложнее создать сплоченный коллектив, а также текучесть кадров, как правило, выше, чем в традиционных структурах бизнес-организаций. При каждой смене линии продукции или рыночной ниши сетевая фирма вынуждена перетасовывать сотрудников для достижения оптимального набора квалификаций (skill mix). 4) возникает необходимость в руководителях, которые подготовлены к работе в различных странах. Несмотря на то, что основные функции управления: планирование, организация, лидерство, контроль не меняются от того, проходят операции компании в одной стране или нескольких одновременно, существуют факторы различия в окружающей среде, которым необходимо соответствовать: социокультурные различия между странами; различия в экономическом развитии; отличия в законодательстве. Таким образом, это повышает долю риска для бизнеса. Внутренняя структура международной компании должна соответствовать нескольким наборам параметров внешней среды, формирующим различные культуры, внутри которых находятся клиенты компании, а также поставщики продукции и различного сервиса, что наиболее важно для *аутсорсинга*.

Структура линейная (иерархическая) — основана на том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом — руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем. Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и производственными организациями и т.д. В настоящее время такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами однородной и несложной технологии.

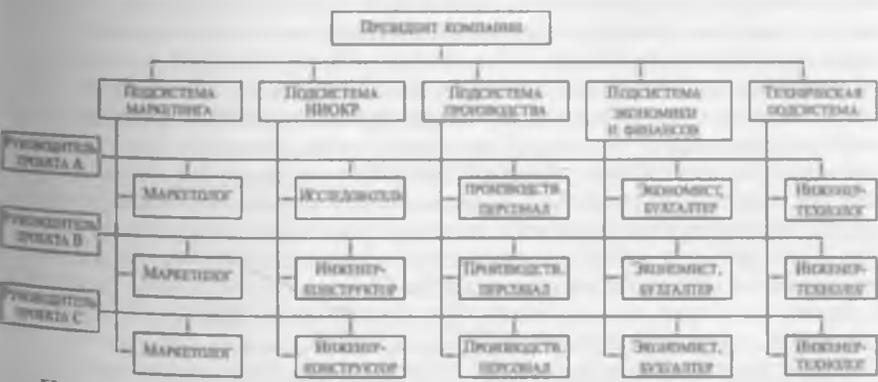


Основным признаком линейной структуры управления является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все ее плюсы и минусы. "Плюсы": очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный"; явно выраженная ответственность; быстрая реакция на прямые приказания; простота построения самой структуры; высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц. "Минусы": чрезмерная нагрузка на высший уровень управления; отсутствие вспомогательных служб; отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями; высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Структура мультидивизиональная — структура, сохраняющая положительные качества дивизиональной департаментизации и дополняющая их эффективно действующими механизмами внутрифирменного контроля и распределения ресурсов, выработки и реализации адекватной корпоративной стратегии. Основной принцип ее построения — расчет и минимизация внешних и внутренних транзакционных издержек. Определяющее организационное преимущество — выделение как самостоятельного стратегического уровня управления, раздельное принятие стратегических и оперативных решений, что обеспечивает топ-менеджмент, с одной стороны, достаточными полномочиями, а, с другой, дает возможность постоянного контроля эффективности деятельности структурных элементов компании. Понятно, что такой контроль должен иметь рыночный характер и оказывать стимулирующее воздействие на функционирование структурных подразделений. Подразделения мультидивизиональной фирмы представляют собой центры прибыли, ответственности, инноваций и др. В мультидивизиональной структуре стратегические ресурсы становятся объектом инвестиционной конкуренции подразделений. Тем самым концентрация финансовых средств диверсифицированных подразделений высшим руководством дополняется рыночным характером их вложений в экономически эффективные стратегические проекты. Классическим примером корпорации, организованный по типу мультидивизиональной структуры одной из первых (конец 20-х годов), является одна из крупнейших в мире индустриальных транснациональных корпораций — компания Дюпон (Du Pont). Мультидивизиональная структура означает ограничение дискреционного управления, ибо из-под влияния высшего руководства выводятся вопросы текущей операционно-хозяйственной деятельности и прибыльности структурных подразделе-

Однако этот факт можно рассматривать и как "раздвоение" оппортунизма менеджмента. Внутренний рынок капиталов матридивизиональной структуры также оказывает влияние на свободу принятия менеджерами решений, предотвращая заинтересованное размещение ими капиталовложений.

Структура матричная — одна из самых сложных структур управления адаптивного типа. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. *Вертикальное направление* — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. *Горизонтальное* — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. Матричные структуры отличаются от остальных классических структур управления тем, что они относятся к полиадминистративным структурам. На предприятии с матричной структурой работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно.

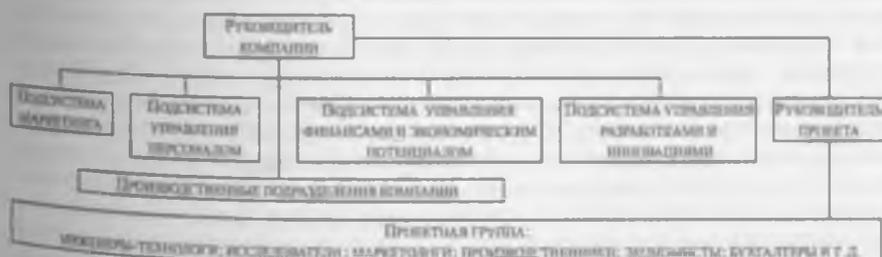


Примером матричной организационной структуры является проектная организация, функционирующая следующим образом: при запуске новой программы назначается ответственный руководитель, который ве-

лет ее от начала и до конца. Из специализированных подразделений ему для работы выделяют необходимых сотрудников, которые по завершении реализации возложенных на них задач возвращаются обратно в свои структурные подразделения. Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов — функционального и проектного (продуктового). Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, как результат наложения функциональной структуры на дивизиональную. Основным принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления или деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы. Достоинствами матричной структуры являются: 1) интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ; 2) получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов; 3) значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними; 4) вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства; 5) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне; 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы; 7) достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды; 8) преодоление внутренних организационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. К недостаткам матричных структур относятся: 1) сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура; 2) структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации; 3) она является трудной и порой непонятной формой организации; 4) в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании; 5) в рамках

матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; 6) для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия; 7) для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций; 8) мешает достиганию высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности; 9) при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; 10) наблюдается частичное дублирование функций; 11) несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений; 12) отмечается конформизм в принятии групповых решений; 13) нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями; 14) в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления; 15) структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды. Матричная структура удовлетворяет требованиям крупных предприятий холдингового типа с множеством бизнес-процессов.

Структура проектная — это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту. Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить *организационный проект* комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений.



К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производ-

ства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д. Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые *чистые или сводные проектные структуры управления*, подразумевающие формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

На практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта) и отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняется). Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры. В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать: 1) интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; 2) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; 3) большую гибкость проектных структур; 4) активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; 5) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее: 1)

при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; 2) от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; 3) формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; 4) при использовании проектной структуры возникают трудности с нерелевантным использованием специалистов в данной компании; 5) наблюдается частичное дублирование функций.

Структура смешанная (гибридная) (Mixed Structure, Mixed Overlay) — структура, где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны и не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью). В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать: 1) использование дивизиональных структур, что позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания; 2) этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); 3) уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена; 4) отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении; 5) перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений; 6) такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций; развитие инициативы мышления, гибкости восприятия и предпринимчивости руководителей отделений (дивизионов). Недостатки рассматриваемого типа организационных структур: 1) дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления; 2) противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов “верхов” и “низов” в многоуровневой иерархии; 3) возможность возникновения межотделенческих конфликтов,

в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; 4) невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены; 5) неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; 6) увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала; 7) затруднение осуществления контроля сверху донизу; 8) многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур; 9) возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний. Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях: 1) в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций; в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции; 2) в компаниях с сильно диверсифицированным производством; 3) в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений; 4) при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать *организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров)* (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им прилагается статус стратегических единиц бизнеса. *Стратегические единицы бизнеса* представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентноспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы. Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был «Дженерал электрик». Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Структура унитарная — неоклассический вариант определения оптимальных размеров предприятия, основой которого выступает производственная функция. При этом не учитываются идержки контрактных отношений; определяемые внутриорганизационными отношениями пределы развития компании; предполагается смешение целей организации и менеджмента, информационная жесткость процессов управления. Такие структуры характеризуются неспецифическими активами, то есть технологией общего назначения, и для них устойчивость спроса определяется экономическими условиями в целом, покупателями, которые свободно "перебирают" продавцов в рамках классической рыночной *контракта*. Считается, что дополнительные обеспечивающие факторы не требуются — в конкурентных условиях активы общего назначения обеспечивают существование и развитие организации. Следовательно, и организационное построение унитарных структур может быть достаточно жестким, относительно свободным от тех или иных катаклизмов внешней среды (как правило, это линейные или линейно-функциональные (линейно-штабные) построения). Кроме того, унитарные структуры являются централизованными не только по критерию отсутствия достаточной самостоятельности общего (не линейного и не функционального) характера. Унитарность и централизм их организационного построения опираются на специфичность движения управленческой информации, как правило, сверху вниз и наоборот, а не по горизонтали, а также неразделенность информации оперативной (текущей, обслуживающей непосредственные интересы производства и реализации продукции) и стратегической (ориентированной на взаимодействие с внешней средой и долговременные интересы развития организации). Унитарные структуры, как правило, характеризуются монополией власти высших руководителей на отношения с внешней средой.

Структура функциональная — результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия. Традиционные функциональные блоки предприятия — это отделы производства, маркетинга и финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей. На практике обычно используется линейно-функциональная, или штабная, структура, предусматривающая создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.



Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания их линейными руководителями. В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще — на уровне их подразделений за рубежом. Данная организационная структура имеет свои «плюсы»: 1) снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления; 2) стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков; 3) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля; 4) улучшение качества выпускаемой продукции; 5) появляется возможность создания штабных подструктур. «Минусы»: 1) значительное усложнение связей внутри предприятия; 2) появление большого количества новых информационных каналов; 3) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений; 4) затруднение координации деятельности организации; 5) появление тенденции к чрезмерной централизации.

Структурная устойчивость комплекса — различают *слитную* и *четочную* структуры (примеры — централистский тип организации и федеративный). Во втором случае — больше «сопротивления» внешней среде, так как организация имеет с ней большую «границу» соприкосновения. Слитная структура благоприятна для сохранения комплекса при отрицательном подборе, четочная — при положительном (неблагоприятные условия внешней среды или благоприятные). В условиях кризиса слитные структуры организации устойчивее за счет мобилизации централизованного начала. В нормальных условиях централизм может действовать с отрицательным знаком, так как возможен замедление технического процесса и бюрократизация внутрифирменной среды. Чем больше равномерность связей, тем больше слитность (устойчивость) комплекса. Например, конкурентный и монополистический рынки: конкурентный — устойчивее; монополистический требует регулирования извне, поскольку обладает большей неравномерностью связей (су-

существование двух народнохозяйственных анклавов - монополистического и структурно-блочного).

Структурный прогресс и структурный регресс - способы изменения структуры организации - реинжиниринг корпораций, эволюционные способы перестройки организационной структуры с использованием реинжиниринговых технологий, сетизация и основные способы организационного проектирования, построение организаций на основе транзакционных издержек и выделения финансовых подразделений, а также реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении, слияние, поглощение фирм и создание ФПГ - все это в случае достижения целей, поставленных менеджерами, является проявлением (примерами) *технологического (организационного) прогресса*, а в случае недостижения поставленных менеджерами целей становится примерами *технологического (организационного) регресса*.

Субподряд - контрактный тип экономической организации, когда между крупной компанией и мелким капиталом устанавливаются отношения несимметричной взаимозависимости за счет преимущественно долгосрочных договорных отношений. Участники данных отношений, пусть даже и юридических, как правило, неравноправны (у одной из сторон реально отсутствует полный суверенитет над собственной деятельностью). Субподрядчику обычно доверяется производство полупродукта, связанного с одной или несколькими стадиями (не самыми главными) общей технологической цепочки. Именно это и делает данный тип экономической организации самостоятельным, отличным от контрактной системы, где участники соглашения равноправны.

Субъект хозяйствования - юридическое лицо (предприятие, акционерное общество, товарищество, кооператив, банк, компания, биржа, ассоциация и т.д.), которое имеет свое имущество, имущественные права, не зависимость существования от входящих в него лиц и несет ответственность за свои действия.

Субъекты реинжиниринга - процессные команды, а также конкретные лица или группы лиц в компании, которые по долгу службы могут быть связанными со структурными перестройками в фирме. В силу этого выделяют, помимо собственно процессной команды, лидера реинжиниринга, хозяина реинжинирингового процесса, руководящий комитет реинжиниринга и "царя" реинжиниринга. *Лидер реинжиниринга* - один из высших руководителей компании, мотивирующий в целом реинжиниринговое мероприятие и санкционирующий его. Хозяин процесса - менеджер, несущий ответственность за текущий процесс и мероприятия по его реинжинирингу. *Реинжиниринговая команда* (процессная команда) - группа лиц, ответственных за реинжиниринг конкретного процесса, которая диагностирует существующий процесс и контролирует его перепроектирование и освоение заново. *Руководящий комитет* - группа старших менеджеров, вырабатывающая политику, разрабатывающая общеорганизационную стратегию реинжиниринга и отслеживающая ее реализацию. *"Царь" реинжиниринга* - лицо, ответственное за разработку методов и инструментов реинжиниринга внутри компании и за обеспечение синергизма различных реинжиниринговых проектов.

Т

Тектологические законы — 1) *Закон наименьших* — первый тектологический закон: устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент. Данный закон относится к ингрессионным комплексам (соединение, комбинация, “клей”). Пример — разрыв цепи в наиболее слабом месте, звено, за которое можно вытащить всю цепь в экономике, фирма — также хороший пример с точки зрения вопроса об устойчивости на основе определения слабого звена. 2) *Закон расхождения* — второй тектологический закон: комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичности неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием несходных изменений. Всякая закономерная тенденция может быть парализована другими закономерными тенденциями (тенденции и контртенденции в экономике, например, объективная тенденция усреднения норм прибыли, в основе которой конкурентное начало, ослабляется или парализуется контртенденцией, в основе которой монополистическое начало, приводящее к присвоению капиталами-монополиями на устойчивой основе прибыли выше средней). Принцип расхождения применяется в прямом смысле: когда расхождение желательно, оно — задача (см. *тектологический акт*), когда нежелательно — его необходимо преодолеть.

Тектологические кризисы — универсальные явления (по А. Богданову). Например: цикл деловой активности, цикл фирмы, цикл жизни товара и др., живая, неживая материя — цикл и кризис. Кризисы представляют собой дезингрессии (“растворители” организации, распад и проч.) или нарушение полных дезингрессий. *Первый тип кризиса* — тип Д (капля распадается на две, отпочкование от фирмы самостоятельных юридических и хозяйственных субъектов, реструктуризация фирмы). *Второй тип С* — соединение двух капель воды (слияние, поглощение фирм, создание ФПП). Простая последовательность фаз кризиса — ДС, сложная — ДССД. Пример первой последовательности — капля воды, второй — рождение ребенка, множественное приспособление к среде, установление определенного равновесия со средой. В экономической системе: жизненный цикл организации — ДССД — возникновение — становление — развитие — умирание или переход в новое качество.

Тектологический акт — образование новой организационной формы в результате взаимодействия систем (комплексов). Фазы образования новой организации: неопределенная — *конъюгационная* (начальное соединение комплексов), фаза *системных дифференциаций* (возникновение новых дифференциальных образований), фаза *системной консолидации* (дифференцированные образования объединяются в единое целое (новое) — *ключительная фаза тектологического акта*). Проще фазы тектологического акта можно описать следующим образом: 1) постановка задачи (появилось что-то новое, что необходимо осмыслить); 2) определение сущности задачи (необходимо что-то организовать или внести изменение в организацию); 3) разрешение задачи (последовательное прохождение этапов решения задачи, консолидация новой системы). Можно рассмотреть

фирму с точки зрения тектологического акта: 1) конъюгация - решение проблем размера и границ организации, 2) системная дифференциация - определение внутрифирменной структуры, 3) консолидация - сложившаяся фирма как единство размеров, границ и структуры.

Тектологический подбор - по А. Богданову определяет развитие комплекса и его приспособление к среде. Предлагается следующая структура подбора: объект подбора - то, что подвергается воздействию среды; агент (фактор) подбора - то, что действует на объект; основа (базис) подбора - та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение. Экономический пример: фирма - внешняя среда - способность фирмы к адаптации. Виды тектологического подбора: 1) естественный (без человека - саморегуляция в экономической системе); 2) искусственный (при помощи человека - макроэкономическое регулирование, планирование в фирме); 3) внутренний (способ упорядочивания элементов организации); 4) внешний (определение границ и размеров организации); 5) консервативный (сохранение или несохранение организации); 6) прогрессивный (тектологический прогресс и тектологический регресс).

Тектология - всеобщая организационная наука А. А. Богданова явилась первым научным сочинением, специально посвященным вопросам организации, в котором автор сформулировал основные положения теории организации. Тектология, возникшая в начале XX века, фактически открыла список междисциплинарных наук и послужила методологической основой для целого ряда других перспективных областей знания, таких как теория систем, системотехника, синергетика, кибернетика, информатика, теория коэволюции. В буквальном переводе с греческого тектология означает "учение о строительстве". Принципиально важным представляется то, что тектология, в отличие от других наук, имеет произвольный переменный центр координат, или всеобщую точку зрения на мир опыта. Это положение означает, что во всех науках принципиальным становится вопрос организации (упорядочивания элементов, независимо от их природы (физической, химической, биологической, социальной, экономической)). Рассмотрение тектологического (организационного) вопроса позволяет любой науке решать задачи, определенные ее конкретным предметом. По А. Богданову, тектология - всеобщая естественная наука. *Методами тектологии* являются: 1) общие: *индукции* (от частного к общему, *от фактов к гипотезе*), *дедукции* (от общего к частному, от гипотезы к теореме), *анalogий* (конкретное знание переносится на наименее изученный предмет), 2) специализированные: *математические, статистические, логические, абстракций, экономические и др.*; 3) организационные: *подбора* (аналогия с отбором в учении Ч. Дарвина; *подбор* - универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде), *ингрессии* (связывание элементов в систему, комбинирование, "клей"), *дезингрессии* (дестабилизация системы, распадение, "растворитель"). Организационные методы являются системами общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Все методы наук, по сути, организационные. Важное место в учении А. Богданова принадлежит определению элементов и комплек-

сов как организационных единиц и их совокупностей. *Элемент* - единица комплекса, системы, организации. Комплекс - совокупность элементов. Центральная идея тектологии является *идея конъюгации*.

Теория организации (организационная наука) - наука об основах построения и развития организационных процессов и систем. Основным объектом исследования являются организации всех видов. Основными вопросы, которые решает теория организации как наука применительно к экономическим организациям: 1) определение размеров и границ организации, 2) определение способа упорядочивания элементов организации, 3) определение элементарной единицы ("атома") организации, 4) определение способа адаптации организации к изменениям. *Определение размеров и границ* экономических организаций (предприятий, фирм, корпораций и проч.) сводится к определению размеров производства и сбыта продукции. Определение *способа упорядочивания элементов организации* возможно только при помощи исследования внутренней структуры организации одним из трех способов: 1) с выделением линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур организации; 2) с учетом важнейших для менеджмента отношений: собственности, контроля и управления и использованием другой классификации внутрифирменного упорядочивания элементов, делящей структуру организации на унитарную, холдинговую и матрично-дивизиональную структуры; 3) *сетизации*, т. е. отказ от вертикальных структур организации, переход к плоским структурам. *Определение элементарной единицы ("атома")* организации в экономических организациях (фирмах, предприятиях) связано с выделением двух вида таких структурных единиц. Первый - *технологическая единица* определяемая на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие с закреплением трудовых заданий за определенными работниками (или группами работников) в виде отделов, служб, цехов, участков и т. д. Для их успешного функционирования особенно необходимой становится *координация деятельности*, которая даже может выделиться в специальную функцию менеджмента. Второй вид структурной единицы организации - это *бизнес-процесс*, представляющий собой экономическую единицу, когда бизнес компании делится на некоторые составляющие, имеющие своего конечного потребителя как внутри фирмы, так и вовне. В результате появляются новые структурные единицы - *процессные* (процессные команды, группы и проч.). Последним (четвертым) вопросом, решаемым теорией организации, является определение *способа адаптации* организаций к изменениям, прежде всего внешней среды. Здесь выделяют два момента: 1) постулат о *жесткости структуры* организации, в которой в результате изменений во внешней среде организации (фирмы, предприятия) происходит только изменение функций и зон ответственности подразделений компаний. Незыблемость внутрифирменной структуры в рамках какого-то временного интервала сочеталась с известной гибкостью внутреннего содержания структурных подразделений. 2) В настоящее время в этом вопросе происходит кардинальное переосмысление самого постулата жесткости. На смену жестким структурам приходят гибкие. При

изменении параметров внешней среды фирма изменяет саму структуру компании. Элементом приспособления к изменениям становится не внутреннее содержание жестких структур подразделений, а сами подразделения. Существуют, по крайней мере, три подхода к теории организации (экономической): *неоклассический, на основе транзакционных издержек и современный*. Они соответствуют разным этапам развития экономической системы. Неоклассический подход к теории организации базируется на фундаментальных положениях: 1) ограниченность ресурсов; 2) рациональное поведение экономических субъектов (А. Смит); 3) бесплатность рыночных транзакций. Неоклассический рационалистский подход фактически не учитывает частные интересы людей, не всегда являющиеся причинами рационального поведения. Нерациональное поведение агентов рыночных отношений влечет за собой издержки именуемые *транзакционными*. Подход на основе транзакционных издержек расширяет рамки неоклассицизма, развивая положение о том, что экономические субъекты должны стремиться снизить риск и неопределенность, связанные с внешней средой организации, которая становится все более агрессивной. Это можно сделать только за счет защиты транзакций какими-то юридическими соглашениями (например, контрактами). Здесь то и появляются дополнительные (причем весьма значительные) издержки. Но их результат очевиден - теперь цена в условиях контрактной сделки определяется до начала процесса производства, да и сбыт продукции становится гарантированным. Дальнейшее развитие экономической системы привело к современному подходу, дополнившему постулаты неоклассицизма и теории транзакционных издержек принципиальными постулатами касающимися определения элементарной единицы организации и способа адаптации экономической организации к изменениям. Основные положения современной теории организации следующие: 1) экономический субъект осуществляет выбор формы защиты транзакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, а также нерыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета транзакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и бесплатность рыночных транзакции; кроме этого, учитывается и форма защиты транзакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации); 3) принципиальные изменения происходят при определении элементарной единицы организации: технологическая и функциональная единицы построения организации заменяются экономической - бизнес-процессом, имеющим своего конечного потребителя, находящегося как вне, так и внутри фирмы; 4) иной "атом" организации предполагает и иной ответ на вопрос о способе упорядочивания ее элементов, им становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые; 5) реакция фирмы на изменения во внешней среде на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура нахо-

дится в постоянном движении. Изменение структуры фирмы (управление структурой фирмы) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повышать эффективность функционирования компании. Развитие теории организации привело к становлению новой парадигмы менеджмента, которая закрепляет все позитивное и ценное, что было сделано учеными и практиками-менеджерами, и разрешает накопившиеся в системе менеджмента противоречия, создавая и мобилизуя новые стимулы и источники повышения эффективности функционирования фирм.

Теория фирмы неоклассическая — исторически сложившаяся первая теория в рамках которой фирма рассматривается как способ рационального распределения и соединения ресурсов на уровне организационно-экономической единицы. Основными постулатами неоклассической теории организации являются следующие: 1) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе оптимального соотношения организационных факторов производства, обеспечивающих получение максимального чистого дохода. Это предполагает рациональное поведение экономических субъектов и бесплатность рыночных трансакций; 2) рынок, по существу, является доминирующей формой экономической организации. Фирмы при этом выбирают оптимальный вариант своих действий в условиях риска и неопределенности, когда основные результирующие параметры деятельности определяются за спиной экономического субъекта после процесса непосредственного производства; 3) способ внутрифирменного упорядочивания элементов, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта, — внутрифирменная иерархия в виде бюрократической организации, закрепляющей организационную структуру фирмы в виде функциональной, строящейся по принципу: одна функция — одно структурное подразделение; 4) элементарной структурной единицей (“атомом”) организации становится технологическая, или функциональная, операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Бюрократическая организация в результате этого фактически получает адекватную своей природе основу, позволяющую в полной мере мобилизовать ее созидательный потенциал; 5) реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений. Эти постулаты, взятые вместе, предопределяют рассмотрение фирмы на базе технологического подхода, когда она становится некой материализованной формой существования производственной функции. Фирма выступает в виде “черного ящика” с затратами на входе и выпуском продукции на выходе. Все внимание сосредоточено здесь не на том, что происходит внутри этого “черного ящика”, а на том, что происходит на его границе с внешней средой. В рамках такого подхода и основные организационные вопросы (основные вопросы теории организации) также решаются технологически. Производственная функция позволяет решить проблему определения размеров и гра-

нии фирмы (организации) как задачу на экстремум, то есть как задачу определения оптимального распределения ресурсов, обеспечивающего максимальную прибыль производителю. В тоже время неоклассическая теория не раскрывает пути решения задачи о способе упорядочивания организационных элементов внутри фирмы, поскольку рассматривает её только с технологической позиции, дифференцируя технологические единицы. Практически неоклассическая теория фирмы может позитивно решить только первый вопрос теории организации. По мере развития производительных сил, создания новых технологий, новых товаров, освоения новых рынков все заметнее становилась коллизия между структурой организации и менеджментом. Рынок не обеспечивал соответствующей защиты трансакций (сделок), риск неполучения прибыли нарастал. Подвергался сомнению и принцип рационального поведения экономических субъектов. Линейно-функциональная структура организации не могла уже обеспечить эффективного функционирования многоотраслевых компаний. Хозяйственная практика сталкивалась с ограничениями в теории. Переход к новой теории организации был неизбежен.

Теория фирмы трансакционная – разработана Р. Коузом (1937 г.) на основании результатов его исследования неоклассической теории. Основные положения теории организации, построенной на основе трансакционных издержек, могут быть сформулированы следующим образом: 1) экономический субъект осуществляет выбор формы защиты трансакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, нерыночные отношения в рамках рыночных систем; 2) границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета трансакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и небесплатность рыночных трансакций. Кроме этого, учитывается и форма защиты трансакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации); 3) способ упорядочивания элементов внутри компании, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта. Более эффективными формами такого упорядочивания становятся дивизиональная структура и матрично-дивизиональная структура организации; 4) в решение вопроса о структурной единице организации данная теория не привносит ничего принципиально нового. Элементарной структурной единицей (“атомом”) организации остается технологическая, или функциональная операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Это фактически доводит бюрократическую организацию до совершенства, обходя при этом и все ее недостатки; 5) последнее положение не иррелевантно изменения по сравнению с неоклассической теорией – реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений; 6) в рамках данной теории предпринимаются попытки разрешить накопившиеся противоречия за счет уменьшения уровней

иерархии бюрократической организации. Появляются сетевые и виртуальные организации, снимающие очевидные противоречия бюрократической организации, но остающихся при этом в рамках описываемой теории. Трансакционная теория организации ликвидирует противоречия, накопившиеся в "недрах" неоклассической парадигмы. Она соответствует менеджменту в рамках школы "поведенческих наук", количественного, системного и ситуационного подходов. Однако нельзя не заметить, что хозяйственная практика ставит перед теорией такие вопросы, на которые невозможно позитивно ответить, оставаясь на перечисленных выше позициях. Теория организации, построенная на основе трансакционных издержек, сталкивается с неразрешимыми внутренними противоречиями, снять которые можно только, изменив сам подход к теории. Эту задачу и решает современная теория организации.

Товарищество — объединение граждан и (или) хозяйствующих субъектов для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Это предприятия, уставной капитал которых, разделен на отдельные доли (паи).

Товарищество полное — товарищество, участники которого несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам всем своим имуществом. Имущество полного товарищества формируется за счет вкладов участников, полученных доходов и других источников и принадлежат его участникам на праве общей долевой собственности. Полное товарищество не является юридическим лицом.

Товарищество с ограниченной ответственностью — товарищество, уставной капитал которого образуется за счет вкладов (долей, паев) учредителей. Учредители отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов (долей) в уставном капитале. Является юридическим лицом.

Трансакционные издержки — издержки, которые возникают в процессе налаживания отношений между экономическими субъектами. Они фактически "не пересекаются" со всеми известными до этого видами затрат (на производство, в связи с реализацией продукции и проч.). Трансакционные издержки дополняют все известные виды издержек. Выделяют четыре вида трансакционных издержек: 1) затраты, связанные с поиском информации о потенциальных поставщиках, покупателях, товарах, ценах и т. д., 2) затраты, связанные с заключением контрактов, 3) издержки по контролю за реализацией контрактной сделки, 4) затраты, связанные с юридической защитой контракта (судебные и др.). Все представленные издержки не могут считаться чисто бухгалтерскими, так как их значительная часть носит вероятностный, или ожидаемый, характер. Тем не менее, они столь же реальны, как и те издержки, которые подтверждаются бухгалтерскими документами. Существует еще один вид издержек, трансакционных по своей природе, — это так называемые *внутренние трансакционные издержки* (в противовес внешним, которые определялись нами выше). Они возникают в связи с тем, что предприниматель не только выбирает между рынком и контрактной системой или рыночными отношениями в рамках рыночных систем, но еще и учитывает возможность сделать данную трансакцию частью внутрифирмен-

ной иерархии. К ним следует отнести издержки, возникающие в связи с созданием, совершенствованием и развитием внутрифирменной структуры (можно говорить о затратах на внутрифирменное управление и координацию деятельности всех структурных подразделений компании в рамках общефирменной стратегии).

Транснациональная корпорация (ТНК) — международный концерн как по капиталу, сфере действия, так и контролю. Принципиальным становится соответствие ТНК родовому понятию концерна. Практически все крупнейшие концерны современности являются международными, т. е. это ТНК. Чаще всего они многонациональны по капиталу (акции продаются и покупаются свободно на фондовом рынке и покупают их как резиденты, так и нерезиденты), однонациональны по контролю и многонациональны по сфере деятельности. Любой крупный концерн имеет свою национальную принадлежность, свою “национальность”, и это не просто место регистрации. Например, после слияния западногерманского концерна “Даймлер — Бенц” и американского “Крайслера” фактический контроль за деятельностью последнего перешел к западногерманскому капиталу. Именно это теперь “общая национальность” данной компании. Но есть и исключения, когда контроль над концерном принадлежит капиталу нескольких стран. Таких примеров немного. Самым колоритным, безусловно, является англо-голландский нефтяной гигант “Роял Датч — Шелл”, входящим в тройку крупнейших мировых производителей. Кроме него, это англо-голландский химико-пищевой концерн “Юнилевер”, англо-американо-канадский гигант цветной металлургии “Интернэшнл никл Компани оф Канада” и немногие другие.

Трест — объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в состав треста, теряют свою производственно-техническую самостоятельность, превращаясь в структурные подразделения одной фирмы. Американские крупнейшие фирмы, обеспечившие переход к поточно-массовому производству, — это как раз тресты (“Дженерал Моторз”, “Форд Моторз”, “Стандарт Ойл”, “Дженерал Электрик” и др.). Несмотря на очевидные плюсы внутрифирменной иерархии, тресты имели, по крайней мере, два существенных недостатка — неповоротливость, ведущую при определенных условиях к невосприимчивости достижениям научно-технического прогресса, и высокую вероятность бюрократизации и полной замены экономических отношений на административные (последнее небезопасно в условиях оппортунизма и стремления релятивировать частные интересы бюрократии компании в ущерб общефирменным интересам).

У

Упорядочивание элементов организации — процесс расстановки элементов организации в определенном отношении друг к другу. Основой упорядочивания выступает разделение труда: горизонтальное, если речь идет об обособлении этапов последовательно выполняемых работ (закупка сырья, производство товара, его реализация), и вертикальное, подразумевающее распределение работ в организации по уровням иерархии.

Ф

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – неформальное объединение юридически самостоятельных экономических субъектов (крупных компаний реального сектора, банков, других финансовых структур и проч.), связанных между собой системой участия, личной унии и прочими отношениями, позволяющее идентифицировать и реализовывать общий экономический интерес всех участников ФПГ в рамках общей стратегии. В структуре ФПГ выделяют ядро (центр) и периферию группы. Однако само понятие структуры по отношению к ФПГ – это известная условность, так как отношения между участниками группы, как правило, не принимают формы юридических и тем более административных отношений. Это прежде всего отношения капитала (собственности и контроля). Данное образование внешне напоминает структуру концерна. Однако они не тождественны. Во-первых, концерн – это фирма, а ФПГ – их неформальное объединение. Во-вторых, концерн имеет собственную внутреннюю структуру, закреплённую юридическими и административными отношениями (внутрифирменная иерархия), а ФПГ таковой, как правило, не имеет. В-третьих, концерн может быть участником ФПГ, а ФПГ частью концерна – нет. Минусы ФПГ: 1) невысокая, даже на Западе, вероятность достижения поставленных целей при проведении слияний и поглощений (по мнению западных аналитиков, обследовавших 300 слияний, прошедших за десять последних лет, 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка и вновь разделяются на самостоятельные корпоративные единицы). Вспомним также, что большинство так называемых многонациональных корпораций (МНК), активно возникших в 70-х годах, в настоящее время вновь разделились, не достигнув поставленных целей; 2) кардинальное изменение организационной структуры в процессе слияния или поглощения представляет собой действие, тождественное реализации инвестиционного проекта фирмой, что сопряжено с резким возрастанием постоянных затрат. Принципиальным становится вопрос об источниках такого финансирования; 3) вероятность недружественного слияния (вопреки желанию объекта слияния или поглощения), приводящего к кардинальным (нежелательным) изменениям в треугольнике собственность – контроль – управление. Здесь могут возникнуть судебные иски и появляется источник дополнительных, причем значительных по величине, затрат; 4) сложности в менеджменте объединенной компании в виде: нестыковки команд управления бывших фирм, неопределенности с вопросом о руководстве (даже в случае поглощения), разной корпоративной культуры, системы ценностей, миссии и проч.; 5) различные внутрифирменные стандарты выпускаемой продукции, различия в технологии; 6) общественное мнение, которое может заподозрить инициаторов слияния или поглощения в стремлении установить монополию на рынке с неизбежными потерями для потребителей; 7) необходимость подтверждения правомерности сделки по слиянию или поглощению в государственном антимонополистическом органе (комитете, комиссии и т.д.). как следствие возникают следующие проблемы: слабость фи-

финансовых институтов (банков, страховых или финансовых компаний), ставящихся центрами ФПП; рыхлость структуры и просчеты в менеджменте; отсутствие единой стратегии и сложности с ее формулированием; амбиции участников таких неформальных объединений.

Фирма — 1) экономическая организация, которая сопоставляет результат своей деятельности с понесенными для этого затратами, стремясь, чтобы результат был больше затрат; 2) технологическая организация, которой соответствует определенный технологический процесс (технологическая цепочка), результатом которого становится конкретная потребительная стоимость, принимающая экономическую форму товара в процессе купли — продажи; 3) экономическая реальность, экономический субъект, исповедующий принцип соотношения результата и затрат при стремлении к превышению первого над вторым; 4) организация, в которой существуют и производители, и потребители продуктов труда, услуг. Причем это распространяется на всю деятельность фирмы, на весь оборот капитала. Рыночная деятельность осуществляется на базе различных видов собственности: государственной, частной, кооперативной, общественных организаций и местных органов государственной власти, национальных и иностранных юридических и физических лиц, а также смешанной. Всем видам фирм обеспечиваются одинаковые условия бизнеса. Юридические лица имеют право добровольно образовывать совместные фирмы, объединяться в экономические группировки в целях проведения единой стратегии в определенной области, в частности в инвестиционной сфере, маркетинге, управлении инновационными процессами и др. Различают следующие разновидности фирм: *аффилированная* — близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде филиала дочерней фирмы; *брокерская* — посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов; *венчурная* — инвестиционная фирма, осуществляющая научные исследования, инженерные разработки; *инвестиционная*, занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами; *инжиниринговая*, специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультативных услуг; *инновационная*, отработывающая новые технологии; консалтинговая, обеспечивающая консультации в различных областях бизнеса; производственная, занятая изготовлением конкретной продукции; торговая — торгово-посредническая деятельность; *риэлторская*, занимающаяся операциями в сфере недвижимости.

Франчайзинг — контрактный тип экономической организации, представляющий собой соглашение между крупной и мелкой компаниями, дающее право последней заниматься той деятельностью, которая является основной для компании, а также разрешение на использование ее торговой марки. Результатом франчайзингового соглашения является потеря части самостоятельности одной из компаний, ведущая к отношениям несимметричной взаимозависимости. В России наиболее успешно используется франчайзинг компаний "1С" занимающейся распространением бухгалтерских компьютерных программ. Возможны и иные виды несимметричных отношений между крупными и мелкими компаниями.

сопровождающиеся заключением соглашений или без них (на основе джентльменских соглашений). Например, способы включения мелких и средних компаний в единый технологический процесс крупной компании, не сопровождаемые заключением соглашений субподрядного типа. В этом случае мелкие компании, оставаясь юридически самостоятельными, фактически становятся колесиками единого большого механизма, вне которого они просто не могут существовать. Данные предприятия не производят товар в политэкономическом смысле, так как он не вступает в непосредственные отношения обмена или купли-продажи (их место занимает неэквивалентный обмен деятельностью). Отношения между материнскими и дочерними компаниями, головными компаниями и филиалами чрезвычайно сложны и многогранны. В их основе не только отношения собственности на средства производства, как может показаться на первый взгляд, но и отношения, базирующиеся на известном "треугольнике силы": собственность - контроль - управление. Данные отношения также не являются симметричными для их участников. Здесь могут возникнуть различные виды зависимостей и связей, как опосредованных юридическими соглашениями, так и без них, или какие-то другие комбинированные формы (рыночно-нерыночные).

Х

Холдинг — корпорация или акционерная компания, контролирующая одну или несколько юридически самостоятельных компаний с помощью контрольного пакета акций, которыми она владеет. Имеет в большинстве случаев право голоса. Часто используется для проведения единой политики и осуществления контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций, а также для ускорения процессов диверсификации. В зависимости от характера отношений между компанией-учредителем и дочерними компаниями подразделяются два типа холдингов: *менеджмент-холдинг* и *финансовый холдинг*. *Менеджмент-холдинг* характеризуется штабной структурой, где *штабы* выступают как самостоятельные компании. Понятно, что компания-учредитель (холдинг) задаёт дочерним компаниям стратегические цели, которые являются основной для определения функций штабной структуры и содержания координационных действий. *Штабные организационные структуры* управления и их разновидности (линейно-штабные, функционально-штабные и пр.), отличаются от других классических типов структур (например, линейных или функциональных) наличием у них так называемых "штабов", относимых к подструктурам. Данный вид организационных структур не выделяется, так как статус штаба, у того или иного подразделения может носить временный характер, более того, практически любое подразделение, не связанное с производством конечной продукции, может выполнять штабные функции.

Условиями для возникновения *финансового холдинга* является то, что компания-учредитель владеет большим количеством предприятий и не в состоянии контролировать их производственные процессы. Финан-

совый холдинг при этом можно сравнивать с вложением капитала. Компания-учредитель управляет дочерними компаниями через финансы, не вмешиваясь при этом в их оперативную деятельность. Основным принципом структуризации является четкое определение центров ответственности, среди которых различают: *кост*, *профит*, *инвест-центры*. В *кост-центрах* головное предприятие контролирует только смету расходов своей дочерней компании, предоставляя ей право в масштабах сметы расходовать средства по своему усмотрению. При этом вся коммерческая политика определяется руководством холдинга. В *профит-центрах* дочернему предприятию дается задание по прибыли, а методы его выполнения не контролируются. Руководитель профит-центра уполномочен принимать все оперативные решения, связанные с ценообразованием, созданием продукта и всеми инструментами маркетинга, а также с людскими и материальными затратами, процессом производства и так далее. Здесь действует правило: если есть возможность вывести организационную единицу из структуры предприятия, после чего она в состоянии существовать самостоятельно, или если товар (услуга) могут после этого существовать на рынке как самостоятельный продукт, то возможна и организация этой производственной единицы в форме профит-центра. К таким подразделениям могут относиться учебный центр, авиационно-технический центр. В *инвест-центрах* руководство холдинга выделяет инвестиции на какие-либо целевые программы, обычно носящие научно-исследовательский характер. Руководитель имеет возможность часть прибыли реинвестировать вновь после предусмотренной выплаты дивидендов владельцам. Основными задачами, которые решаются в процессе создания холдингов, являются: 1) создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек, что обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков. По такому принципу создаются вертикально интегрированные компании; 2) диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг. В процессе своего развития компании часто делают производство новых продуктов прерогативой дочерних фирм. Диверсификация способствует повышению устойчивости холдинга путем оперативного перераспределения финансовых и других ресурсов между направлениями бизнеса; 3) оптимизация структуры управления, в процессе которой руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний. Выполнение текущих рутинных операций переносится на уровень дочерних фирм; 4) создание собственной сервисной сети, когда отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, бытовые и т. д.) реорганизовываются и регистрируются как отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг; 5) обособление лицензируемых видов деятельности - аудиторской, страховой, инвестиционной и др. В целом ряде слу-

чаев законодательством предусматривается, что лицензируемый вид деятельности для компании должен быть исключительным. И поскольку его нельзя совмещать ни с какими другими видами бизнеса, для осуществления лицензируемой деятельности головной компании приходится создавать дочерние фирмы; б) снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса. Разрабатывая новые виды продукции и вводя инновации в технологические процессы, компания подвергает себя определенному риску, так как всегда есть вероятность получения отрицательного результата. Наличие в портфеле предприятия большого числа рискованных проектов приводит к тому, что инвесторы рассматривают такое предприятие как высокорисковое, что приводит к падению рыночной цены акций. Чтобы снизить риски, под реализацию инновационных проектов действующая компания создает дочерние предприятия, которые несут ограниченную ответственность в пределах своего имущества. Таким образом, устойчивость головной компании повышается, а риски переносятся на дочернее предприятие.

Ц

Центр затрат — структурное подразделение, которое, как правило, обеспечивает поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносит прибыли.

Центр инноваций — структурное подразделение, которое непосредственно связано с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Центр прибыли — структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение прибыли.

Центр финансового учета (ЦФУ) — структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности.

Центр финансовой отчетности (ЦФО) — структурное подразделение, осуществляющее операции, конечная цель которых максимизация прибыли, способное оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ним целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Централизация капитала — процесс сосредоточения все большего капитала в руках немногих собственников. Это происходит в результате превращения индивидуального капитала в акционерный, слияний компаний и фирм, поглощений более крупными компаниями мелких и менее удачливых, создания финансово-промышленных групп и т.д. Концентрация и централизация капитала являются следствием прогресса производительных сил, их совершенствования в результате освоения человеком новых научных знаний, которые затем материализуются в процессе производства. *Организационная сторона процессов концентра-*

ции и централизации сводится к последовательной смене организационных форм капитала в связи с технологическим прогрессом от простой капиталистической кооперации через разделение труда и мануфактуру до крупного машинного производства.

Э

Эгрессия — вид связи между комплексами, когда она носит центральный характер (пример - солнечная система или любая другая космогоническая система с центром). В экономической системе - это иерархия сверху вниз (например, фирма как вертикальное сочетание элементов). Эгрессия — концентрирует организацию.

Экономическая организация — результат эволюционного развития процесса жизнедеятельности людей, который можно охарактеризовать как комплекс технико-технологических, социальных и экономических составляющих, сформировавшийся под воздействием объективных законов развития природы и общества, с одной стороны, и субъективных целей людей, участвующих в управлении этой организацией. При этом эволюционное развитие экономической организации, её переход в новое качественное состояние, как и для любой другой функциональной системы, обеспечивается соответствующим потенциалом, результатом накопления количественных изменений. Качественное состояние экономической организации характеризуется её ролью и местом в системе более высокого порядка (экономика отрасли, государства, региона, мира). Выделяются три вида такой организации: рынок, контрактная система и внутрифирменная иерархия (или фирма).

Экономические формы капитала — 1) исторически первой экономической формой капитала стал *капитал, претендующий на среднюю прибыль*. Фактическое распределение прибыли в национальной экономике соответствует ситуации, когда большая часть экономических субъектов получает прибыль в пределах средней, а меньшее (или незначительное) количество экономических субъектов получает прибыль выше средней, или получает прибыль значительно ниже средней, или не получает никакой прибыли. Присвоение всеми капиталами одинаковой прибыли (средней) — это научная абстракция. Чем более конкурентным и близким к состоянию совершенной конкуренции будет рынок, тем большая часть капиталов будет получать прибыль в пределах средней, и наоборот. 2) Капиталы (фирмы, предприятия), *получающие прибыль выше средней на устойчивой основе*. Это — капиталы-монополии, размер, которых позволяет контролировать значительную часть рынка и дает возможность в предсказуемом направлении влиять на продажные и покупные цены, навязывая продавцам сырья и комплектующих монопольно низкие, а покупателям конечной продукции таких капиталов - монопольно высокие цены.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А

Авторитет руководителя – авторитет (А) состоит из субъективного авторитета (A_c) и объективного (A_o): $A = A_c + A_o$. Под субъективным авторитетом нужно понимать ту часть авторитета, которая обусловлена свойствами личности руководителя, под объективным авторитетом – ту часть авторитета, которую формируют внешние факторы. Сюда относится престижность должности, различные титулы и звания, отношение вышестоящего начальника и социальная дистанция. Чем больше последняя, тем больше объективный авторитет. Если субъективный авторитет руководителя в глазах подчиненных слабый, то он может “править” ими лишь при наличии сильного A_o . Если при повышении A_o увеличивается социальная дистанция, слаженность сотрудничества с подчиненными снижается. Интересы общества требуют, чтобы руководитель имел достаточно высокий A_c , а необходимость опираться на A_o была бы несущественной. На успешность деятельности руководителя влияет также и то, каков его авторитет в глазах коллег и начальства. Авторитет в своем коллективе должен иметь не только руководитель, но и каждый его член, то есть любой представитель администрации должен заботиться не только о своем авторитете, но и способствовать росту авторитета своих подчиненных. Сила воздействия зависит от таких факторов как: возраст, внешность, интеллект, физическая сила, витальность (энергичность, жизнелюбие), умение общаться, уверенность в себе, статус, опора на положительные эмоции.

Б

Бизнес – деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Управление бизнесом – это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

Бизнесмен – тот, кто “делает деньги”, владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Им может быть собственник, который не занимает никакой должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом правления.

В

Виды наблюдения за использованием рабочего времени:

Хронометраж – изучение периодически повторяющихся элементов операции, подготовительно-заключительной работы, действий по обслуживанию рабочего места.

Фотография рабочего времени — изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени (работы, перерывов), их содержания, последовательности, продолжительности.

Фотохронометраж — сочетание изучения структуры затрат рабочего времени на протяжении смены с помощью фотографии рабочего времени и хронометража отдельных элементов работы.

Индивидуальные наблюдения — ведутся за одним рабочим, единицей оборудования.

Групповые наблюдения — распространяются на нескольких рабочих или несколько единиц оборудования, на рабочих и станки на многостаночном рабочем месте, на работу бригады.

Массовым — считается наблюдение, когда число объектов превышает 10 (изучение затрат рабочего времени всего участка, цеха). Массовое наблюдение называют *маршрутным*, если объекты отдалены друг от друга и наблюдатель должен двигаться по определенному маршруту. Иногда маршрутным называют индивидуальное наблюдение, если по определенному маршруту движется сам объект (например, обслуживающий рабочий), а наблюдатель следует за ним.

Власть — способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет направлять действия подчиненных в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты. Система власти в организации имеет вид пирамиды, что обеспечивает единство действий всех исполнителей. Причем на разных уровнях, в зависимости от их конкретных особенностей, имеют место различные типы власти. Власть бывает *формальной* и *реальной*. Существует несколько основ власти руководителя: принуждение, административная власть, ответственность на ресурсы, добровольное подчинение.

Власть административная — власть, основанная на законном принуждении или его возможности; она существует как в государственных, так и негосударственных организациях — главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались. Административная власть во многом основывается на бездумном подчинении руководителю, *деперсонификации* отношений, отчуждении человека от результатов его деятельности. *Деперсонификации* способствуют также официальное дистанцирование должностей, ношение униформы, знаков отличия и прочее, что особенно характерно для военизированных учреждений. Считается, что сегодня власть должности обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния, остальное дают знания и деловые качества.

Власть формальная — власть должности. Она обусловлена официальным местом ее обладателя в структуре управления организацией вне связи с его личными качествами и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиниться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Власть реальная, или влияние — власть, как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих. Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Чаще их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к ее монополизации. Это является положительным моментом, поскольку чем больше власти сосредоточено в руках отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений. Если формальная власть реализуется в принятии официальных решений, то реальная часто заключается в манипулировании людьми, при котором доверие других используется для достижения собственных корыстных целей, причем с гораздо большим успехом, чем это делает официальная власть. Считается, что объем реальной власти — величина постоянная, и ее невозможно увеличить для одних, не уменьшая для других. Поэтому в организации идет постоянная борьба за перераспределение власти, следствием которой является изменение соотношения политических сил. Факторами, предопределяющими борьбу за власть, являются личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура.

Время выполнения производственного задания (ПЗ) — подразделяется на: 1) *подготовительную-заключительную работу* — время, используемое на подготовку к выполнению задания или на действия, связанные с окончанием ПЗ. Сюда можно отнести: получение задания (наряд, чертеж, технологическая карта); ознакомление с ним; получение инструмента, сырья, заготовок, их осмотр и проверка; установка инструментов и приспособлений; наладка оборудования; сдача готовой продукции, инструмента, приспособлений, остатков сырья и материалов; 2) *оперативную работу* (ОП) — время, затрачиваемое непосредственно на работы по осуществлению технологической операции. В состав оперативной работы входит *основная работа* (О) — время, затрачиваемое на изменение предмета труда (размеров, формы, структуры, свойств, взаиморасположения отдельных частей), а также *вспомогательная работа* (В) — время, затрачиваемое рабочим на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (загрузка оборудования, перестановка и перемещение материалов, деталей, заготовок, инструмента и приспособлений в пределах рабочего места, управление оборудованием, контроль изготавливаемой продукции в процессе работы, съем готовой продукции); 3) *время обслуживания рабочего места* (ОРМ) затрачивается на организацию своего рабочего места и уход за ним для поддержания в рабочем состоянии. Различают *время организационного обслуживания* (ОРМ_{орг}) — уход за рабочим местом в течение смены, не связанный с выполнением конкретного задания (приемка смены, раскладка и уборка инструмента, осмотр и опробование, чистка и смазка оборудования, уборка рабочего места, сдача смены), и *время технического обслуживания* (ОРМ_{тех}), связанное с уходом за оборудованием, инструментом, обусловленное конкретным

зданием (поддержка оборудования, замена и регулирование инструмента, уборка отходов производства).

Время использования оборудования — период времени (смена или ее часть), в течение которого оборудование находится в действии (время работы) или простаивает (время перерывов).

Г

Гуманистический подход к руководству персоналом — организация работы и управление людьми с учетом самого человека, с тем, чтобы он мог трудиться с максимальной отдачей и получать удовлетворение, как от содержания своей деятельности, так и от отношений в коллективе, развивать и совершенствовать себя.

Д

Добровольное подчинение — одна из основ власти. У такого подчинения может быть три причины: *традиция, личная харизма и убежденность*. Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному человеку, в данном случае не принимаются во внимание. Традиционная власть основывается на удовлетворении потребностей подчиненного в принадлежности к организации и защищенности, которые особо остро ощущаются работниками крупных структур. Готовность подчиненных признавать власть руководителя подкрепляется его правом поощрять (в первую очередь за многолетнюю безупречную работу и слепое повиновение), а также наказывать. Сегодня традиция часто входит в противоречие с трудовыми ценностями, поощряя посредственных людей, наиболее восприимчивых к ней, генерирует презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм и т.п. *Личная харизма* — это привлекательность для окружающих тех или иных личных качеств и способностей руководителя или его в целом. Ради возможности получить одобрение, поддержку и уверенность, быть похожим на него, находиться с ним рядом и т.п. Слабохарактерные, лишенные своего «я» люди готовы безоговорочно выполнять все его требования. Подражая руководителю, исполнитель подознательно пытается походить на него, считая, что это принесет дополнительное уважение. Но такая власть, которую еще называют *этичной*, непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, как известно, весьма переменчивых. *Убежденность* в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица, сумевшего внушить другому свою точку зрения, считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно. Как свидетельствует история, ради своих убежде-

ний люди зачастую готовы добровольно жертвовать многим, вплоть до собственной жизни. Но использование убеждения не означает отказа от других способов влияния. В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств, в частности морально-психологического климата в организации, специфики последней, степени взаимного доверия подчиненных и руководителей, их культурного и образовательного уровня, общности их целей и т.п. По мере того как способности исполнителей сближаются со способностями руководителя, у того возрастает необходимость искать с ними сотрудничество. *Прочность власти* и преобладание той или иной ее конкретной формы зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это тенденцией к значительному сокращению разрыва между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации.

Должностной оклад — абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Для руководителей специалистов и служащих используется система должностных окладов.

3

Занятость — термин, характеризующий состояние человека, включенного в общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок (трудовой доход). В число занятых включаются лица обоего пола старше 16 лет, а также младших возрастов, которые выполняют работу по найму за вознаграждение. Занятое население может заниматься каким-либо делом самостоятельно или у отдельных работодателей, может работать на основной или дополнительной работе. *Основная работа* для работника — это та, где находится его трудовая книжка. Если же у работника нет трудовой книжки, то основной работой считается та, которую как таковую признает сам работник или где он отработал больше часов. *Дополнительная работа* — это любое совместительство, случайная или разовая работа. Занятое население может работать на условиях полного или неполного рабочего времени. *Полное рабочее время* характеризует работу в течение времени, установленного трудовым законодательством, но не более 40 ч в неделю, а для некоторых профессий, например учителей и врачей, — 36 ч в неделю. *Неполное рабочее время* характеризует работу меньшей продолжительности, чем установлено нормой трудового законодательства. Так, женщина, имеющая малолетнего ребенка, может работать не 8 ч, а лишь 3 или 4 часа в день. Соответственно оплата ее труда будет производиться за отработанные время или согласно выработке.

Заработная плата — вознаграждение работников за труд в размерах объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы.

И

Изменение численности персонала – показатель движения и состояния трудовых ресурсов. Характеризуется следующими показателями:

- 1) *Среднесписочный состав работников* ($Ч_{\text{сп}}$) предприятия:

$$Ч_{\text{сп}} = \frac{Ч_{\text{н}} + Ч_{\text{к}}}{2} \text{ (чел.)},$$

где $Ч_{\text{н}}$, $Ч_{\text{к}}$ – численный состав работников соответственно в начале и конце отчетного периода.

- 2) *Коэффициент оборота по приему персонала* ($K_{\text{пр}}$):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}},$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – количество принятых на работу работников за отчетный период.

- 3) *Коэффициент оборота по выбытию* ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{сп}}},$$

где $Ч_{\text{в}}$ – число выбывших за период работников.

- 4) *Коэффициент текучести кадров* ($K_{\text{тк}}$):

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{тк}}}{Ч_{\text{сп}}},$$

где $Ч_{\text{тк}}$ – число уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины.

- 5) *Коэффициент постоянства состава персонала предприятия* ($K_{\text{пс}}$):

$$K_{\text{пс}} = \frac{Ч_{\text{пост}}}{Ч_{\text{сп}}},$$

где $Ч_{\text{пост}}$ – количество проработавших весь год работников.

Интроверты – аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта и при стабильном тине поведения представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить.

К

Качества руководителя – руководитель должен обладать определенными профессиональными, личными и деловыми качествами. К профессиональным относятся: 1) высокий уровень образования, производственного опыта,

компетентности в соответствующей профессии; 2) широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности; 3) стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; 4) поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение; 5) умение планировать свою работу. Также выделяют три группы навыков, составляющих основу профессиональной деятельности руководителя: *концептуальную* (на высшем уровне ее доля доходит до 50%), *межличностную* и *специальную* (техническую). На низших уровнях управления доля последней также составляет около 50%. Способность концептуально мыслить в сфере управления обусловлена в немалой степени характером образования. Личные качества руководителя в принципе мало чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь выделяют: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе. *Деловые качества*: 1) умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду; 2) энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав; 3) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой; 4) целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться; 5) ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их; б) стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных. Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся *решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность*; на высших - на первое место выдвигаются умение *стратегически мыслить*, оценивать ситуацию, *ставить новые цели*, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

Качество труда — производительность труда работников во многом зависит от состояния здоровья, уровня образования, отношения к труду, морального климата в коллективе и стабильности общества.

Квалификация — мера (уровень) овладения работником той или иной профессией.

Коллектив — группа людей объединенных по какому-либо принципу,

например, общности территории, профессии, социальных условий, служебных обстоятельств. Группа может выступать в качестве *управляющей, управляемой или самоуправяемой* структуры с различной степенью сплоченности: от неорганизованной толпы до единого коллектива. *Основные признаки*, которые позволяют группу считать *коллективом*: 1) наличие общей цели у всех членов группы; 2) психологическое признание членами группы друг друга; 3) отождествление себя с группой всех ее членов; 4) наличие общих норм и правил поведения, моральных ценностей и т.п., то есть наличие определенной культуры. Отмеченное психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего *потенциал коллектива* оказывается значительно больше, чем сумма потенциалов каждого из его членов. С точки зрения практики управления коллективы могут подразделяться на виды по следующим признакам: 1) *по составу* - однородные и разнородные (пол, возраст, профессия, статус, образование); 2) *по структуре* - функциональные (разделение труда), политические (принадлежность к тем или иным группировкам), социально-демографические (пол, возраст, образование, ...), социально-психологические (симпатии, антипатии), поведенческие (активности), мотивационные (движущие факторы); 3) *по статусу* - официальные и неофициальные; 4) *по характеру* внутренних связей - формальные и неформальные; 5) *по срокам* существования - временные и постоянные; 6) по размерам - малые и большие.

Коллектив неофициальный — базируется на нигде не зафиксированном (и даже может быть не объявленном) желании людей сотрудничать друг с другом и на реальной практике такого сотрудничества.

Коллектив официальный — коллектив, оформленный юридически и действующий в рамках правового пространства. Официальный коллектив называется *персоналом организации*. Такие коллективы могут быть только *формальными*. В рамках официального коллектива или персонала могут возникать *неформальные* коллективы, отношения в которых складываются сами собой, спонтанно. Границы формального и неформального коллективов совпадают редко.

Коллективное творчество — привлечение сотрудников к работе специальных органов - производственных советов, консультативных комитетов, "рабочих директоратов" - в основном по вопросам организации и регламентации труда, вознаграждений, продолжительности рабочего времени, отпусков. Они также привлекаются к консультациям по научно-техническим вопросам и выработке политики занятости. Целесообразность коллективного творчества основывается на *синергическом эффекте*, порождаемом совместной деятельностью. Психологи установили, что работа в присутствии других повышает продуктивность у 40% людей, снижает у 25%, а у остальных не изменяет, т.е. в целом положительно влияет на результаты. Коллективное творчество наиболее эффективно в том случае, когда необходимо: 1) найти решение сложной многоаспектной задачи на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности; 2) обеспечить участие в решении проблем, осо-

бенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию; 3) объединить усилия тех работников, для кого проблемы не являются "своими" и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы разделить ее с другими; 4) объединение специалистов различных структурных подразделений с целью укрепления внутренних взаимосвязей в организации и улучшения обмена информацией.

Коллективный договор — контракт, заключаемый между коллективом, администрацией и комитетом профсоюзов. Коллективный договор — главный инструмент регулирования оплаты труда на уровне предприятия. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда, социальная защита работников. В условиях рынка повышается значение индивидуального подхода к оплате труда, позволяющих выявить наиболее перспективные качества работников повысить их профессионализм и заинтересованность в реализации целей организации. Поэтому все большее распространение принимает *бестарифная система оплаты*, которая предусматривает зависимость заработной платы не только от квалификационного уровня, но и от доли участия работника в общем результате, измеряемую коэффициентом трудового участия. В этом случае зарплата корректируется в зависимости от величины дохода предприятия. Формой реализации бестарифной системы характерной для отечественных предприятий является контрактная система, которая предусматривает заключение коллективного договора (контракта) на определенный срок между работодателем и работниками, в котором отражаются условия труда и его оплаты, четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководителя предприятия.

Команда — особая разновидность коллектива. Команда характеризуется повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна.

Компетентность профессиональная — это совокупный показатель способности и готовности работника к деятельности в соответствующей сфере общественного производства. Предполагает наряду с другими способностями (качествами, свойствами) специалиста владение им профессиональными знаниями, умениями, навыками и характеризуется способностью оптимально использовать их на практике, а также поддерживать в соответствующем состоянии себя и свое рабочее место.

Компетентность социальная — совокупный показатель овладения специалистом общей и профессиональной культурой, общественными ценностями и нормами, установками и мотивацией, позициями и ориента-

шим, что обеспечивает будущему специалисту возможность успешно реализовать себя как личность. Наличие социально-значимых качеств и свойств личности — это совокупный показатель обладания специалистом общесоциальными качествами и свойствами, которые имеют ведущее значение для успешной жизнедеятельности в данном обществе.

Критика — отрицательная оценка недостатков и упущений в работе. Критика должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты. При осуществлении критики необходимы: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента; внесение элементов похвалы; уважительное отношение к личности критикуемого, сопереживание ему; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикуемого; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Л

Лидер — лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью, становится неформальным лидером. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера — администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, при этом они выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями. Лидерство возникает там, где есть потребность в инициативных действиях. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, так как он не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. В качестве лидеров, как правило, выступают разные люди, но они больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке. Человек, претендующий на место лидера, должен психологически стремиться к превосходству и действительно чем-то превосходить остальных, обладать четким видением будущего и путей движения к нему. В группе лидер может выполнять роли координатора, контролера, плановика, политика, устанавливающего цели, эксперта, арбитра, символа, носителя групповой ответственности или вины («козла отпущения»). В большинстве случаев лидер — также источник ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение, поскольку в коллективе общее мышление обычно ближе к образу мысли руководства, чем рядовых членов. В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В кол-

лективе с высоким уровнем развития он является, прежде всего, интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обоих случаях он - интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки. Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях лидер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя даже в сфере производственной деятельности только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива. Борьба с этим явлением практически невозможно, так как давление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллектива и его противостояние администрации. Считается, что в конфликтной ситуации с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Проще всего это следует делать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, совпадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать его интересами ради организации, на что люди, доверяя ему, могут согласиться. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов людей, так как злоупотреблять их доверием опасно.

Личность — человек как субъект сознательной деятельности, обладающий устойчивой системой взаимосвязанных и взаимообусловленных индивидуальных, социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать. Черты личности формируются под влиянием природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, восприятия, а также социальных факторов: роли, статуса, образования, опыта, привычек, круга общения и т.п. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него, и наоборот, незнание и непонимание обычно заводят в тупик. Любая личность характеризуется: 1) общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и проч.); 2) специфическими свойствами (способности к тому или иному виду деятельности); 3) подготовленностью к деятельности (совокупность умений, знаний, квалификации, навыков, привычек); 4) направленностью своей активности (интересы, стремления, идеалы, убеждения); 5) складом характера; 6) биологическими особенностями (темперамент); 7) психологическими особенностями (диапазон деятельности, стиль работы, динамика психики); 8) психическим состоянием (возбуждение, апатия,

депрессия и проч.); 9) черты личности и ее поведение в определенной степени предопределяются полом ее носителя. Личность человека внешне проявляется в *типах его поведения*, которое может быть *стабильным* и *нестабильным* (невротическим). Эти типы поведения в единстве с его *направленностью* либо на себя и свой внутренний мир, называемой интроверсией, либо на окружающих, именуемой *экстраверсией*, образуют четыре типа темперамента, характеризующих динамику личности: *холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический*.

Личные качества менеджера — определенный набор личных качеств менеджера делает его эффективным в любых ситуациях: коммуникабельность; дружелюбие; гибкость мышления; объективность оценок подчиненных; открытый характер; способность принимать приемлемые решения; предусмотрительность; уверенность в своих силах; рациональность действий. Хороший менеджер должен быть либо генератором идей, либо их катализатором. Большое искусство — уметь подать подчиненным идеи таким образом, чтобы те воспринимали их как свои собственные.

М

Менеджер — профессиональный управляющий, осознающий, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. Менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Чтобы стать менеджером, нужно освоить ту сумму знаний, которые прямо относятся к менеджменту, придерживаться некоторых стандартов, внешних атрибутов поведения, осознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту. Менеджеры обязательно занимают постоянную должность. Они работают на всех уровнях управления, в их задачу входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, которые им подчиняются. Различают следующие уровни управления: *высший* (генеральный директор, члены правления); *средний* (руководители управлений и самостоятельных отделов); *низший* (руководители подразделов, групп и других подразделений). Эффективность менеджмента и деятельности менеджеров можно измерить лишь с помощью показателей экономических успехов, экономических результатов. Задача менеджера состоит в том, чтобы вначале сделать желаемое возможным, а потом и реальным. Главное в менеджменте — создать рентабельное предприятие на основе имеющихся людских и материальных ресурсов, ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия. Отсюда менеджмент — это организация работы людей. Люди являются важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Успехи и неудачи предприятия — это, в первую очередь, успехи и неудачи менеджмента. Менеджмент как наука управления исходит из того, что рабочие и служащие отличаются друг от друга своими психологическими характеристиками, способностями и недостатками. Следовательно, принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность

предприятия, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, ради которых предприятие работает.

Мера труда — такие общественно необходимые затраты рабочего времени, которые складываются в условиях рынка. Мера труда отражает величину рыночных затрат и выражает затраты абстрактного труда.

Метод — приём или совокупность приёмов в какой-либо области человеческой деятельности, способ достижения какой-либо цели, пути решения какой-либо задачи. Данные методы представляют собой важный элемент процесса управления. Наличие прогрессивных методов управления и их умелое использование является предпосылкой эффективности управления производством. Методы управления призваны обеспечить высокую эффективность деятельности коллектива, его слаженную работу, способствовать максимальной мобилизации творческой активности каждого его члена, обеспечить своевременную ликвидацию отклонений от намеченной программы действий. Особая роль методов управления состоит в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной организации труда и производства. Арсенал методов управления обусловлен сущностью и задачами управления, а также тесно связан с другими категориями теории управления. Так, например, цели управления и методы управления органически связаны между собой и находятся в диалектическом единстве. Цели обуславливают специфику применения системы методов, а арсенал методов в известной мере определяет реальность достижения поставленных задач. Однако, несмотря на их разнообразие — все они имеют своим объектом производственные коллективы и отдельных её членов, что даёт возможность их группировки и классификации, выяснения общих признаков, характерных для той или иной классификационной группы.

Методы изучения затрат рабочего времени — различают два основных метода изучения затрат рабочего времени: *метод непосредственных замеров* и *метод моментных наблюдений*.

Метод моментных наблюдений — состоит в регистрации и учете количества рабочего времени в случайно выбранные моменты (в некоторых случаях - через равные промежутки времени). В основе этого метода лежит закон больших чисел, в соответствии с которым "важные отклонения частей совокупности поглощаются всей совокупностью, и с достаточно высокой вероятностью по отдельной части можно судить о совокупности в целом". При применении данного метода структура затрат времени устанавливается по удельному весу моментов, в которые отмечались те или иные состояния (подготовительно-заключительные действия, простой, оперативная работа и т.п.) в общем количестве учтенных моментов за весь период наблюдения. Достоинства метода: 1) один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов; 2) достоверность наблюдения не пострадает, если оно будет прервано, а затем - продолжено; 3) по оценке специалистов, трудоемкость наблюдения и обработки данных в 5-10 раз меньше, чем при методе непосред-

ственных замеров, ниже физические и нервные нагрузки у наблюдателя; 4) наблюдатель не находится постоянно рядом с работником - объектом наблюдения, поэтому не оказывает на него существенного психологического воздействия. Недостатки метода: 1) результатом являются только усредненные данные; 2) структура затрат рабочего времени может быть раскрыта не полностью; 3) отсутствуют данные о последовательности и рациональности выполнения приемов и операций, нет возможности непосредственно фиксировать причины простоев, потерь, нерациональных затрат рабочего времени.

Метод непосредственных замеров — заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксации показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции. Достоинства метода: 1) подробное изучение процесса труда и использования оборудования; 2) получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность; 3) установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы; 4) возможность непосредственного выявления рациональных приемов и методов труда, причин потерь и нерациональных затрат времени; 5) возможность привлечения к исследованиям самих работников. Недостатки метода: 1) наблюдения длительны и трудоемки, обработка данных достаточно сложна; 2) время наблюдения ограничено, наблюдение нельзя прерывать; 3) один наблюдатель, как правило, не в состоянии обеспечить качественное наблюдение и фиксацию результатов более чем по трем-четырем объектам; 4) постоянное присутствие наблюдателя оказывает психологическое воздействие на работника, что может несколько исказить достоверность результатов. Различают несколько разновидностей метода непосредственных замеров: 1) *сплошные замеры* (по текущему времени) ведутся путем непрерывной регистрации всех элементов работы в их временной последовательности, в записи фиксируется календарное (текущее) время окончания каждого элемента. Продолжительность элементов операции определяется путем дополнительных расчетов: из показателя текущего времени элемента, длительность которого определяется, вычитают показатель текущего времени предыдущего элемента. 2) *выборочные замеры* применяются для изучения отдельных элементов работы, операции независимо от их последовательности во времени. В ходе наблюдения фиксируется и в записи сразу отражается продолжительность каждого изучаемого элемента. 3) *цикловые замеры* используются для изучения элементов операции (действий, движений) небольшой продолжительности (до 1-3 сек.), когда регистрация каждого из них в отдельности дает слишком большую погрешность. В этом случае элементы объединяют в группы по $(n - 1)$, где n - количество элементов в операции, и в записи фиксируется продолжительность каждой группы. Затем с помощью расчетов определяется продолжительность каждого отдельного элемента.

Методы нормирования — при нормировании применяют аналитичес-

Метод расстановки элементов проблемы по значимости — состоит в том, что участники ранжируют их по таким моментам, как важность, продолжительность работы над ними и т.п. Все предложения записываются на доске и обсуждаются в форме конференции.

Метод свободных ассоциаций — заключается в том, что руководитель пишет на бумаге слово или фразу, которые имеют отношение к данной проблеме, а каждый из участников дополняет запись своими. Так возникает мыслительная цепочка, раскрывающая проблему с разных сторон.

Метод сравнительных оценок — состоит в том, что каждый из участников творческой группы дает характеристику в условных баллах от 1 до 5 тому или иному параметру проблемы. Затем выводится их средняя оценка, на основе которой члены группы разбиваются на две части (одна с оценками ниже средней, а другая — выше ее) и пытаются доказать другу свою правоту.

Метод утопических игр — состоит в том, что специальная группа из 4-5 человек в течение 20 мин готовит и излагает возможные варианты будущего развития организации и действия, которые необходимо осуществлять, а жюри выбирает из них рациональные "зерна". Если при этом рассматриваются возможности, выходящие за пределы допустимой области решений, речь идет о методе латерального, или бокового, мышления.

Метод целевых обсуждений — состоит в проведении открытых дискуссий, направленных либо на поиск новых идей, либо на оценку слабых мест в существующих. Формами его реализации является экспертная комиссия — открытое обсуждение с последующим открытым или закрытым голосованием, судебное заседание, а также высказывание мнений без обсуждения и голосования. Недостатками этого метода является давление авторитетов, спор нескольких из них при молчании остальных, не желающих публично высказываться.

Метод 6.35 — предполагает, что после постановки проблемы каждый из 6 участников получает возможность обдумать ее несколько дней. Затем, собравшись вместе, они проводят 5 раундов мозговой атаки на бумаге. Продолжительность первого 5 мин, а каждого последующего — на 1 мин больше. Поскольку каждый раз на карточку необходимо записать по 3 идеи, в конечном итоге можно получить 108 предложений.

Мозговая атака — публичное высказывание каждым участником своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли. Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить как есть. Метод мозговой атаки, применяющийся обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления нужно, вырвав человека из привычной обстановки, поместить его в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из десяти человек за полтора часа может быть выдвинуто до ста оригиналь-

них идей. В то же время считается верным, если специалисты отвергнут 90% из них. Существует несколько видов мозговых атак: 1) *прямая мозговая атака*, о которой только было рассказано; 2) *обратная мозговая атака*, направленная на критику существующих идей; 3) *двойная мозговая атака*, при которой группа из 20-60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5-6 ч в два этапа с перерывом, во время которого можно специально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше; 4) *конференция идей* - совместная работа в течение нескольких дней 4-12 человек; 5) *индивидуальная мозговая атака*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика.

"Круговой" метод - предполагает, что группа из 12-15 человек делится на несколько подгрупп из 3-4 человек в каждой, в которых и начинается предварительная работа. Каждый из участников выписывает на специальной карточке по 2-3 идеи, связанные с решением поставленной проблемы, и пускает ее "по кругу". В процессе чтения идеи дополняются и развиваются. Затем на основе их совместно изучены выбираются лучшие, с которыми подгруппы выходят на общий "турнир". Здесь все предложения сводятся в единый список и путем голосования из всей совокупности представленных идей выбираются лучшие. Процедура голосования, предполагающая, что каждый имеет пять голосов (их можно распределять любым способом), повторяется несколько раз до тех пор, пока не будут отобраны лучшие предложения.

Методы руководства подчиненными

Административные методы управления персоналом - основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности. Административное воздействие осуществляется в форме прямых указаний, имеющих обязательный характер, адресуемых получателю управляемого объекта или лицом; установления правил, регулирующих деятельность подчиненных; выработки стандартных процедур административного воздействия; унифицированных способов воздействия. Основным содержанием административных методов управления является координация усилий участников процесса для выполнения поставленных задач. Административные методы управления существуют как способы *организационного* и *распорядительного* воздействия. Главным недостатком административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы не всегда соответствуют реальным потребностям управления.

Метод организационного воздействия - отражает *стику* управления. Это условное определение, т.к. и в этой своеобразной статике под влиянием технического процесса всё время происходят изменения, но эти изменения происходят относительно редко. Организационное воздействие имеет цель формировать оптимальные для данных условий производства

Метод расстановки элементов проблемы по значимости — состоит в том, что участники ранжируют их по таким моментам, как важность, продолжительность работы над ними и т.п. Все предложения записываются на доске и обсуждаются в форме конференции.

Метод свободных ассоциаций — заключается в том, что руководитель пишет на бумаге слово или фразу, которые имеют отношение к данной проблеме, а каждый из участников дополняет запись своими. Так возникает мыслительная цепочка, раскрывающая проблему с разных сторон.

Метод сравнительных оценок — состоит в том, что каждый из участников творческой группы дает характеристику в условных баллах от 1 до 5 тому или иному параметру проблемы. Затем выводится их средняя оценка, на основе которой члены группы разбиваются на две части (одна с оценками ниже средней, а другая — выше ее) и пытаются доказать другу свою правоту.

Метод утопических игр — состоит в том, что специальная группа из 4-5 человек в течение 20 мин готовит и излагает возможные варианты будущего развития организации и действия, которые необходимо осуществлять, а жюри выбирает из них рациональные “зерна”. Если при этом рассматриваются возможности, выходящие за пределы допустимой области решений, речь идет о методе латерального, или бокового, мышления.

Метод целевых обсуждений — состоит в проведении открытых дискуссий, направленных либо на поиск новых идей, либо на оценку слабых мест в существующих. Формами его реализации является экспертная комиссия — открытое обсуждение с последующим открытым или закрытым голосованием, судебное заседание, а также высказывание мнений без обсуждения и голосования. Недостатками этого метода является давление авторитетов, спор нескольких из них при молчании остальных, не желающих публично высказываться.

Метод б.35 — предполагает, что после постановки проблемы каждый из 6 участников получает возможность обдумать ее несколько дней. Затем, собравшись вместе, они проводят 5 раундов мозговой атаки на бумаге. Продолжительность первого 5 мин, а каждого последующего — на 1 мин больше. Поскольку каждый раз на карточку необходимо записать по 3 идеи, в конечном итоге можно получить 108 предложений.

Мозговая атака — публичное высказывание каждым участником своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли. Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить как есть. Метод мозговой атаки, применяющийся обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления нужно, вырвав человека из привычной обстановки, поместить его в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из десяти человек за полтора часа может быть выдвинуто до ста оригиналь-

ных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отберут 90% из них. Существует несколько видов мозговых атак: 1) *прямая мозговая атака*, о которой только что было рассказано; 2) *обратная мозговая атака*, направленная на критику существующих идей; 3) *двойная мозговая атака*, при которой группа из 20-60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5-6 ч в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше; 4) *конференция идей* - совместная работа в течение нескольких дней 4-12 человек; 5) *индивидуальная мозговая атака*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика.

"Круговой" метод - предполагает, что группа из 12-15 человек делится на несколько подгрупп из 3-4 человек в каждой, в которых и начинается предварительная работа. Каждый из участников выписывает на специальной карточке по 2-3 идеи, связанные с решением поставленной проблемы, и пускает ее "по кругу", в процессе чего эти идеи дополняются и развиваются. Затем на основе их совместного изучения выбираются лучшие, с которыми подгруппа выходит на общий "турнир". Здесь все предложения сводятся в единый список и путем голосования из всей совокупности представленных идей выбираются лучшие. Процедура голосования, предполагающая, что каждый имеет пять голосов (их можно распределять любым способом), повторяется несколько раз до тех пор, пока не будут отобраны лучшие предложения.

Методы руководства подчиненными:

Административные методы управления персоналом - основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности. Административное воздействие осуществляется в форме прямых указаний, имеющих обязательный характер, адресуемых получателю управляемым объектом или лицом; установления правил, регулирующих деятельность подчиненных; выработки стандартных процедур административного воздействия; унифицированных способов воздействия. Основным содержанием административных методов управления является координация усилий участников процесса для выполнения поставленных задач. Административные методы управления существуют как способы *организационного* и *распорядительного* воздействия. Главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Метод организационного воздействия - отражает *статiku* управления. Это условное определение, т.к. и в этой своеобразной статике под влиянием технического процесса всё время происходят изменения, но эти изменения происходят относительно редко. Организационное воздействие имеет цель формировать оптимальные для данных условий производства

управляемую и управляющую системы. Оно протекает и в процессе формирования этих систем, и в процессе установления их рационального соотношения. При этом решается, как путём чётких организационных форм достичь того, чтобы и каждая отдельная часть этих систем, и совокупность их, действовали бы чётко в общей модели управления. Организационное воздействие при всём своём многообразии его форм направлено на создание наилучших условий для повышения эффективности производства. Учитывая высокий уровень динамизма в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, можно сказать, что процесс организационного воздействия непрерывен. Он протекает то на одном, то на другом участке предприятия, там, где возникает необходимость организационных изменений. Процесс организационного воздействия каждый раз различен, но в то же время имеет следующие общие этапы: определение цели воздействия и установление возможных изменений в других подсистемах; разработка путей, этапов, методов и средств воздействия; внедрение разработанной организационной системы; контроль за ходом её внедрения; корректирование процесса воздействия по ходу внедрения.

Метод распорядительного воздействия — более активная, гибкая форма управления, направлена на устранение возникающих в ходе производства отклонений от поставленных задач, от заданных параметров, т.е. на контроль и, при необходимости, на регулирование динамических явлений в процессе управления, на решение многообразных вопросов, которые ежедневно возникают в ходе производства и управления. Метод распорядительного воздействия отражает *динамику* в процессе управления. Именно он используется при реализации текущих и перспективных задач на предприятии, если необходимо управляющее воздействие для перевода управляемой системы или её части на другие параметры, или при решении вопросов разделения и кооперации труда, конкретных ситуаций и других проблем. Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказа или распоряжения. Они могут быть выражены в письменной или устной форме, но при этом всегда основаны на определённых актах организационно-распорядительного воздействия.

Методы управления персоналом:

Идеологические методы управления персоналом — основаны на идеологии, как активном позитивном факторе повышения трудовой и общественно-политической деятельности людей, решения экономических и социальных задач. Идеологические методы должны базироваться на том, что никто никому не навязывает род и тип занятий, каждый сам волен выбирать, ориентируясь на свои желания и возможности: стать ли собственником, предпринимателем, наёмным работником в государственных структурах, менеджером на предприятиях различных форм собственности или заняться индивидуальной трудовой деятельностью. Именно свобода выбора является основой личной свободы людей, фундаментом раскрытия творческого потенциала личности.

Правовые методы управления персоналом — включают: 1) издание пра-

вовых актов с учетом общественных потребностей; 2) изучение правовых актов всеми работниками при вступлении в должность и в процессе их деятельности; 3) правовое воспитание и правовая пропаганда как средство повышения общей культуры и профессиональной квалификации работников; 4) правильное применение юридических норм для оптимального решения задач управления и хозяйственной деятельности; 5) анализ практики применения законодательства, правовых актов; 6) контроль за соблюдением законности, предотвращение и устранение ее нарушений, применение мер поощрения или наказания, воздействия к гражданам, должностным лицам; 7) совершенствование законодательных или иных актов, изменение, отмена устаревших. Правовые методы обладают комплексным характером, что выражается, прежде всего, в охвате главных сфер управления — политической, научно-технической, социальной, экологической и т.д. В рамках правовых методов активно сочетаются различные способы правового воздействия с учетом широкого спектра правовых норм. По этой причине они не сводятся к применению норм какой-либо одной отрасли законодательства, а предполагают действие норм государственного, административного, хозяйственного, трудового права и других отраслей. В то же время используемые правовые методы сочетаются с другими регуляторами общественного поведения — нормами морали, традициями, нормами общественных организаций и т.д. Для правовых методов характерно сочетание *общего, особенного и единичного* на разных уровнях управления. Имеются в виду масштабы страны, всего народного хозяйства, региона, административно-территориальной единицы, отрасли и сферы экономики, объединения, предприятия. Отсюда — особое значение, которое имеет практика использования правовых методов управления. Для уяснения ее содержания важно подчеркнуть два основных положения. Первое связано с типовой структурой методов управления на всех уровнях: применение правовых средств для повышения эффективности производства и качества продукции; обеспечение правовыми средствами сохранности всех видов собственности; укрепление договорных отношений; обеспечение соблюдения законодательства о труде; обеспечение законности и качества издаваемых правовых актов; информирование граждан о действующем законодательстве; постоянная и непрерывная правовая воспитательная работа. Второе обстоятельство касается адресатов применения правовых методов. Имеются в виду все функциональные и отраслевые подразделения министерств, ведомств, объединений, предприятий, все категории должностных лиц, работников, призванные в порученной им сфере последовательно реализовывать все названные методы как одно из важных условий осуществления их функций. Глубокое понимание и знание правовых методов управления имеет большое практическое значение, поскольку позволяет руководителям всех уровней правильно ориентироваться в меняющейся обстановке и умело применять данные методы для решения актуальных задач управления.

Социально-психологические методы управления персоналом — средства

воздействия на отклонения в отношениях между людьми: 1) формирование трудового коллектива с учётом личных качеств, возраста, способности каждого человека; 2) развитие традиций, способствующих сплочению коллектива, укреплению дисциплины, чувство ответственности за конечные результаты деятельности; 3) создание наиболее благоприятных социальных условий для высокопроизводительного труда, усиления его творческого характера.

Экономические методы управления персоналом - включают различные способы воздействия на экономические отношения: самофинансирование; ценообразование; бюджетное финансирование; кредитную систему; систему экономических нормативов и т.д. Экономические методы управления реализуются через систему показателей, лимитов, материальных стимулов и т. д. Усиление роли экономических методов управления достигается расширением самостоятельности предприятий и организаций, ростом их инициативы и ответственности за результаты деятельности. Переход от административных методов руководства к экономическим должен осуществляться по трём основным направлениям: 1) использование комплекса экономических рычагов, включая государственные налоги, экономические нормативы, платежи, финансовые льготы и санкции, показатели кредитного плана, цены и тарифы; 2) информирование предприятий через контрольные цифры о сдвигах в структуре производства, о растущем снижающемся спросе на определённые виды продукции; 3) установление государственных заказов для удовлетворения первоочередных потребностей в перевозках, обеспечение научно-технического прогресса и социально важных потребностей. В конечном итоге суть экономических методов управления производством — возмещение всех расходов предприятия за счет собственных средств.

Мотивация — совокупность внутренних стимулов человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. В теории управления разработано много различных концепций, общим в сущности которых является акцент на человеческий фактор в управлении современным производством и использовании экономических и психологических инструментов, позволяющих мотивировать человека на улучшение своих результатов работ. Система мотивации всегда предусматривает внутренние и внешние стимулы. К внутренним стимулам относятся удовлетворение выполненной работы, чувство собственной компетентности и самоуважения. Внешние стимулы связаны с системой стимулирования и включают: признание заслуг сотрудника руководством, материальные стимулы в зависимости от величины вклада и возможность повышения по службе.

Н

Навыки — приобретенные исполнителями способности автоматически выполнять отдельные элементы трудового процесса.

Наемный работник — лицо, заключившее письменное или устное

согласие с руководителем предприятия о выполнении определенной работы и выплате заработной платы конкретного размера.

Направленность — устойчивая ориентация поведения человека независимо от конкретной ситуации, обуславливаемая его целями и мотивами. Выделяют три типа направленности личности: *на взаимодействие, на задачу и на себя*. Они одновременно присутствуют в той или иной степени у большинства людей. Направленность может быть определена с помощью специальных тестов.

Норма выработки ($N_{\text{выр}}$) — показатель, определяющий количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой за определенное время:

$$N_{\text{выр}} = \frac{\Phi_1}{N_{\text{вр}}},$$

где Φ_1 — действительный фонд рабочего времени, $N_{\text{вр}}$ — норма времени.

Норма обслуживания ($N_{\text{об}}$) — количество производственных объектов (рабочих мест, единиц оборудования), которое работник соответствующей квалификации должен обслужить в течение единицы рабочего времени. Применяется в основном и вспомогательном производствах.

$$N_{\text{об}} = \frac{\Phi_1}{t_{\text{об}}},$$

где Φ_1 — действительный фонд рабочего времени, $t_{\text{об}}$ — установленное время на обслуживание единицы оборудования, час.

Норма труда — конкретное выражение меры труда на каждом предприятии. По своей величине они могут быть больше меры труда, и тогда предприятие не получает прибыль, и наоборот. В последнем случае предприятие получает прибыль, поэтому оно всегда заинтересовано в снижении норм труда на изготовление продукции (выполнение работы), что дает возможность уменьшить издержки производства. Нормы труда, с одной стороны, должны являться средством получения прибыли, а с другой — способствовать решению социальных задач, в первую очередь таких, как обеспечение для наемного работника нормальной интенсивности труда, его материальной заинтересованности при работе по обоснованным нормам. Обоснование нормы предполагает всесторонний учет факторов, влияющих на ее величину в определенных организационно-технических условиях. Поэтому нормы затрат труда должны устанавливаться с учетом технических характеристик имеющегося оборудования и инструмента, применяемой технологии, рациональной организации и обслуживания рабочих мест и т.д. Нормы труда, установленные с учетом технических, технологических и организационных возможностей производства, называются *технически обоснованными*. Однако только техническое обоснование норм недостаточно. При установлении норм труда

необходимо и *психофизиологическое их обоснование*. Оно предполагает выбор варианта работы с учетом уменьшения влияния на организм человека неблагоприятных факторов и введения рациональных режимов труда и отдыха. *Социальное обоснование* норм предусматривает обеспечение содержательности труда, повышение интереса к работе. Кроме перечисленных видов обоснования норм труда необходимо их *экономическое обоснование*, которое дает возможность выбрать эффективный вариант работы с учетом производительности оборудования, норм расхода сырья и материалов, загрузки работника в течение смены и т.д. Оно важно показать, какие необходимые затраты должны быть в условиях, принятых при техническом, психофизиологическом и социальном обосновании нормы. Если в трех последних видах обоснований ставятся пределы, то экономическое обоснование нормы труда дает возможность правильно работать при этих условиях.

Норма управляемости — определяет количество работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

Норма численности (N_n) — устанавливается для оценки численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, в соответствии с заданной технологией производства.

Нормирование — процесс определения необходимых затрат и результатов труда, установления соотношения между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. В процессе нормирования устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания, нормы труда, нормы управляемости, нормы численности, нормы времени.

Нормированное задание — устанавливает объем работ, который необходимо выполнить в единицу времени одним или несколькими работниками. В отличие от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в стоимостных, а также в нормо-часах.

Нормы времени ($N_{вр}$) — определяют продолжительность рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции, осуществления операции или проведения определенного объема работ. Общее необходимое рабочее время состоит из *нормы подготовительно-заключительного времени ($t_{пз}$)*, которая устанавливается для всего объема работ и *нормы штучного или пооперационного времени ($t_1 + t_2 + t_{об} + t_{отд} + t_{пр}$)*:

$$N_{вр} = (t_1 + t_2 + t_{об} + t_{отд} + t_{пр}) + t_{пз} \text{ (час)},$$

где t_1 — основное время, t_2 — вспомогательное время; $t_{об}$ — время обслуживания рабочего места; $t_{отд}$ — время на отдых и личные надобности работников; $t_{пр}$ — время перерывов, предусмотренных технологией организации производства.

О

Организационно-распорядительная деятельность — форма осуществления решений предполагает следующие действия руководителя и аппарата

решения управления: 1) оформление организационной документации по решению и доведение ее до исполнителей; 2) разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости; 3) конкретизация задач по принятому решению с внесением корректив; 4) назначение ответственных или утверждение системы ответственности по данному решению; 5) организация контроля за ходом выполнения решения; 6) организация практической оценки выполнения решения.

Организация — с точки зрения управления персоналом, это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Необходимыми условиями возникновения организации являются: 1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы; 2) наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

Организация заработной платы — форма реализации тарифного или безтарифного вариантов оплаты труда. *Тарифная система организации оплаты труда* предназначена для дифференцирования оплаты труда по отраслям и категориям работников, выполняющих работы различной сложности. Тарифные ставки разрабатываются с учетом минимальной ставки оплаты работника, норм выработки, сложности выполняемых работ, схемы должностных окладов, тарифно-квалификационных справочников. Соотношение тарифных ставок по разрядам называется *тарифной сеткой*. Кроме этого, тарифные ставки дифференцируются в зависимости от *формы оплаты труда: повременной* (когда мерой труда является отработанное время и зарплата начисляется в соответствии с тарифной ставкой или окладом) или *сдельной* (когда мерой труда считается выработанная рабочим продукция, а зарплата начисляется за каждую единицу продукции, исходя из установленной сдельной расценки). Выбор формы оплаты труда зависит от характера применяемого оборудования, особенностей технологического процесса, организации трудовых и материальных ресурсов.

Повременная форма оплаты (или система) труда имеет следующие разновидности: простая повременная система (когда зарплата определяется тарифной ставкой умноженной на отработанное время); повременно-премиальная (когда за обеспечение определенных количественных и качественных показателей сверх оплаты выплачивается премия пропорционально отработанному времени). Система сдельной заработной платы включает: прямую индивидуальную систему (когда зарплата определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу продукции); косвенно-сдельную систему (когда зарплата работников вспомогательного производства находится в прямой зависимости от выработки основных рабочих); сдельно-прогрессивную систему (которая вводится временно в случаях, если необходимо стимулировать быстрый рост производства, поскольку она предусматривает оплату дополнительных работ или объемов производства по повышенным расценкам); аккордно-сдельную (когда оплачивается сразу весь объем

работ за то, что он выполнен в более короткие сроки по сравнению с запланированными); сдельно-премиальную (предусматривающую выплату премий за достижение определенных показателей, например, рост производительности труда, улучшение качества, освоение новой техники и технологии, снижение материальных затрат и т.д.).

Оценка персонала — оценка профессиональных, социально-психологических и физиологических качеств работников. Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. *Процедуры оценки* можно классифицировать по направлениям: по объекту (что оценивается), по источникам (данных для оценки), по способам оценки, по критериям, по субъектам, по степени охвата контингента, по периоду. *Методы* выполнения оценочных процедур: метод стандартных оценок; метод анкет и сравнительных анкет; метод вынужденного выбора; описательный метод; метод решающей ситуации; метод шкалы наблюдения за поведением; метод шкалы рейтингов поведенческих установок; метод комитетов; метод независимых судей; 360-градусный метод оценки; метод оценочного интервью; метод моделирования ситуации; метод групповых дискуссий. Новое явление — создание специальных “оценочных центров”, в которых не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования. Впервые такие центры появились в американской компании АТТ. Проблема определения конкретной величины оценки имеет две составляющие: измерение и *выведение окончательного результата*.

П

Персонал — наиболее сложный объект управления в организации. Он обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы. Персонал чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна. В общем смысле система управления персоналом может быть рассмотрена как состоящая из двух основных частей — *статике* (как относительно неподвижного, фундаментального) и *динамике* (как гибкого, постоянно меняющегося по значимости в тот или иной момент процесса производства). Условно назовем статические характеристики системы управления — *формами*, а динамические — *методами*. Структура системы управления имеет несколько форм, каждая из которых является фундаментом системы. Социально-экономическая сторона управления неизбежно присутствует в процессе управления совместным трудом и определяется прежде всего *фор-*

ной собственности на средства производства, т.е. первичной в фундаменте системы управления является форма собственности на средства производства, в зависимости от которой претерпевают изменения прочие формы системы управления и методы управления производством. Последние десятилетия коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов последнего (человек - винтик), то сегодня он превратился в главный стратегический ресурс любой компании. В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли. Они направлены на организацию мелобслуживания, отдыха, занятия спортом, создание условий для развития творчества. Появилось понятие "управление человеческими ресурсами".

Подчиненные - все работники организации, кроме руководителя, - его заместители, руководители низшего уровня, рядовые исполнители. Фигура подчиненного характеризуется служебной зависимостью от руководителя, функциональной уязвостью и односторонностью работы, тесной связью с первичным коллективом, преобладанием межличностных форм отношений при выполнении служебных обязанностей, подверженностью влиянию со стороны авторитетных коллег. Подчиненный любого ранга и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа - коллеги, т.е. лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношениями руководства - подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный обязан добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке. С точки зрения особенностей поведения выделяют следующие типы подчиненных: *самостоятельные; осторожные; добросовестные; терпеливые*. Безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют; к распоряжениям руководителя относятся доверительно, так как считают, что тот все знает лучше. *Категории подчиненных:* 1) *заместитель* не является автономным звеном руководства между вышестоящим руководителем и исполнителями, а всегда действует от имени и по поручению руководителя, хотя и несет за эти действия ответственность. Существует несколько разновидностей заместителей. Обычно между заместителями распределяется весь круг вопросов, кроме кадровых, а также обязанности по курированию отдельных подразделений отдельных подразделений. Заместитель - не только подчиненный, но и советник руководителя, поэтому наряду с подчинением между ними имеют место отношения коллегиальности. 2) *Особую категорию подчиненных составляют сотрудники аппарата руководителя.* К ним относятся: помощник; консультант; референт; заведующий канцелярией; секретарь.

Показатели использования фонда рабочего времени - отражают реальную картину фактического или возможного использования ресурсов

рабочей силы. Время это ресурс, ограниченность которого ни у кого не вызывает сомнения. Для измерения затрат рабочего времени используются единицы, принятые для измерения времени вообще — минута, час, день, квартал, год. Основными единицами учета рабочего времени являются чел.-час и чел.-день. *Календарный фонд* (Φ_k) времени работников как в целом, так и по отдельным категориям и группам определяется: $\Phi_k = \text{Ч}_{\text{сн}} \times 365$ (чел.-дн). *Табельный фонд* (Φ_t): $\Phi_t = \Phi_k - \text{ПВ}$, где ПВ — праздничные и выходные дни. Максимально возможный фонд времени ($\Phi_{\text{ма}}$): $\Phi_{\text{ма}} = \Phi_t - \text{ОО}$, где ОО — очередные отпуска. Количество *фактически отработанных дней* определяется вычитанием числа неявок на работу из максимально возможного фонда. Потери фонда рабочего времени могут происходить не только по причине неявок но и вследствие отклонений от заданных условий технологии. К показателям, характеризующим использование рабочего времени относятся:

1) *Среднее число дней работы одного рабочего* ($D_{\text{ср}}$):

$$D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фн}}}{\text{Ч}_{\text{сн}}},$$

где $\Phi_{\text{фн}}$ — фактически отработанные человеко-дни,

2) *Среднее число часов работы одного среднесписочного рабочего* ($\text{Ч}_{\text{ср}}$):

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\text{Ч}_{\text{сн}}},$$

где $\Phi_{\text{фч}}$ — фактически отработанные человеко-часы.

3) *Средняя продолжительность рабочего дня (смены)* ($T_{\text{см}}$):

$$T_{\text{см}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\Phi_{\text{фн}}},$$

4) *Интегральным показателем использования рабочего времени служит среднее число часов, отработанных за отчетный период одним списочным рабочим* ($T_{\text{час}}$):

$$T_{\text{час}} = T_{\text{см}} \times D_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{фч}}}{\text{Ч}_{\text{сн}}},$$

Показатели трудоемкости — характеризуют затраты всех видов труда на производство единицы продукции или услуги. Трудоемкость является обратным показателем *выработки продукции*. Последний служит для определения продуктивности трудовой деятельности, как отдельного работника, так и коллектива предприятия. Обычно определяют показатели среднечасовой ($q_{\text{ч}}$), средней дневной выработки ($q_{\text{дн}}$) и среднегодо-

$$q_v = \frac{V_r}{\Phi_{\Phi v}}; \quad q_{\text{дн}} = \frac{V_r}{\Phi_{\Phi \text{дн}}}; \quad q_{\text{сп}} = \frac{V_r}{\Phi_{\text{сп}}}$$

Так как затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов или человеко-дней, то *показатель трудоемкости* (l_{Φ}) выражают в человеко-часах и человеко-днях на единицу продукции:

$$l_{\Phi} = \frac{\Phi_{\Phi v}}{V_r}; \quad l_{\Phi} = \frac{\Phi_{\text{сп}}}{V_r}$$

В зависимости от единицы измерения объема производства различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и трудовой. *Натуральный метод* предполагает оценку показателей производительности в натуральных единицах (пассажиры-километрах, тонно-километрах, и т.д.). *Стоимостной метод* заключается в том, что показатель производительности труда определяется как соотношение произведенной продукции, выраженной в денежных единицах, к затратам рабочего времени. Для исчисления производительности труда в стоимостном выражении используются показатели, характеризующие доход предприятия. *Трудовой метод* основан на научно обоснованных нормах затрат труда и измеряет производительность в норма-часах. На каждый из показателей производительности труда влияет ряд факторов, оценки которых необходимы для определения резервов повышения производительности труда. Все факторы можно условно разделить на четыре подгруппы: *техничско-технологический уровень производства; система управления, организации труда и производства; изменения в структуре производства и их влияние на трудовые затраты; человеческий фактор.*

Поручение — информация о конкретных целях и задачах, на основании которой подчиненные могут самостоятельно, оставляя за собой свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения. Эта информация должна быть четкой и понятной, поэтому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предварительный характер.

Правовой аспект управления — осуществляя управление, руководитель может оказаться в одной из трех ситуаций: 1) конкретный процесс администрирования регулируется соответствующей правовой нормой, то есть действия руководителя закреплены правовым актом, и несоблюдение правовой нормы ведет к определенной юридической ответственности; 2) деятельность руководителя правовой нормой не закреплена, но определена моральной, нравственной нормой; 3) организационное воздействие происходит в рамках сложившейся практики данного предпри-

нект имеет важное, а иногда и решающее значение. Руководитель должен знать законы, обладать необходимой правовой культурой. Многие решения руководителя обязательно должны принять ту или иную конкретную юридическую форму: приказа, распоряжения, указания, положения, инструкции. Это обеспечивает им действительность, влечет ответственность за несоблюдение (неисполнение) этих актов. Значительная часть текущей административной деятельности носит оперативный характер и не принимает форму правового акта. Но практически всегда какие-то участки или звенья работы должны быть оформлены юридически или соответствовать имеющимся правовым нормам.

Привычки — стандартные автоматические и часто даже бессознательные реакции человека на обстоятельства, сформировавшиеся на основе многократных прошлых действий, и причины, их породившие. Обычно они не поддаются логическим объяснениям. Привычки, сформировавшиеся под действием поощрений или наказаний, могут длительно сохраняться в изменившихся обстоятельствах. Привычки освобождают сознание от контроля рутинных действий для более важных функций или при необходимости принимать множество решений. Но в межличностном общении они могут порождать сопротивление управленческим действиям руководителя или обстоятельствам, заставляя субъекта неадекватно вести себя.

Приказ — письменное или устное требование руководителя к подчиненным выполнить определённую задачу с указанием сроков или других особенностей при её реализации.

Принуждение — подчинение, возникающее в результате страха, испытываемого соответствующим лицом, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия.

Производственный трудовой коллектив — совокупность людей, объединённых общей целью, совместной деятельностью, одними интересами, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношением сотрудничества и взаимопомощи. Производственный коллектив — это не просто механическое соединение совместно работающих людей. Он представляет собой объединение на основе сложной системы постоянно действующих, развивающихся и изменяющихся экономических, производственно-технических, организационных, нравственных, культурных, бытовых взаимосвязей и взаимоотношений между отдельными работниками и их группами. Указанные взаимосвязи и взаимоотношения проявляются в *формальной* и *неформальной* структурах коллектива.

Профессиональная пригодность работника — способности человека, формирование и развитие его генетических задатков, удачный выбор профессии, условия развития и отбора кадров. Существенную роль в профессиональном отборе играют специальные, методы определения профессиональной пригодности, например профессиография.

Профессия — вид трудовой деятельности, требующей определенной подготовки. Именно подготовкой различаются, например, профессии токаря, агронома или учителя.

Психологическое состояние — относительно стойкое проявление психики, которое в конкретной ситуации влияет на поведение человека, его активность. Выделяют следующие *типы психологического состояния*: 1) *когнитивное* (любопытность, любознательность, удивление, сомнения, заинтересованность, сосредоточенность и проч.); 2) *эмоциональное* (радость, грусть, огорчение, злость, обида, страх, робость и проч.); 3) *волевое* (активность, пассивность, решительность, спокойствие, реалистичность). При решении кадровых вопросов и повседневном руководстве людьми важно с достоверностью определять психологическое состояние в типичных для данных работ условиях, но оно лучше обнаруживается в экстремальных ситуациях.

Р

Рабочее время — установленная законодательством продолжительность рабочего дня, рабочей недели. Для производств с нормальными условиями труда оно составляет 8 ч при 40-часовой рабочей неделе с двумя выходными днями. Вместе с тем под рабочим временем понимается период, в течение которого работник находится на предприятии в связи с выполняемой им работой. Все рабочее время исполнителя подразделяется на *время работы (Р)*, затрачиваемое на действия, связанные с ее выполнением, и *время перерывов (П)*, в течение которого трудовой процесс не осуществляется. В свою очередь время работы подразделяется на время выполнения производственного задания (*РЗ*) и время работы, не обусловленное производственным заданием (*ПЗ*). К работе, не обусловленной производственным заданием, относятся *случайные работы (СР)*, вызванные производственной необходимостью (хождение за нарядами, техдокументацией, сырьем, заготовками, инструментом; поиск мастера, наладчика, инструмента и приспособлений; выполнение не предусмотренных заданием подсобных и ремонтных работ и т.п.). Эта категория включает также *непроизводительные работы (НР)*, не дающие прироста продукции или улучшения ее качества: изготовление и исправление брака, снятие излишнего припуска с заготовки и т.п.

Рабочее место — это закрепленная за отдельным работником пространственная зона, оснащенная средствами и предметами труда, необходимыми для выполнения требуемой работы. Например, для продавца рабочим местом считается рабочая площадь, на которой размещены как необходимый ассортимент товаров, так и необходимые для работы оборудование и инвентарь.

Рабочие (работники массовых профессий) — наиболее многочисленная группа, которая подразделяется на рабочих основных работ и вспомогательных работ. Рабочие основных работ заняты в основном производстве предприятия. Рабочие вспомогательных работ помогают основ-

ным работникам выполнять работу по основному виду деятельности предприятия. Так, в торговле работниками основной работы являются продавцы, кассиры, а вспомогательной — фасовщики, рабочие по перемещению грузов. Иногда вспомогательные рабочие одного предприятия могут быть основными для другого. Так, водители транспорта в торговле считаются вспомогательными рабочими, а на автотранспортном предприятии — основными. По уровню квалификации рабочие могут быть: а) квалифицированными, б) малоквалифицированными; в) неквалифицированными. Их соотношение на предприятии зависит от видов и объемов выполняемых работ. На соотношение работников различного уровня квалификации оказывают влияние состояние образования в стране, темпы научно-технического прогресса и др. Увеличение доли рабочих квалифицированного труда, безусловно, влияет на рост производительности труда. В экономически развитых странах отмечается заметное снижение спроса на работников малоквалифицированного труда.

Распоряжение — требование к подчиненному по решению отдельных вопросов. Оно должно отражать компетенцию издающего распоряжение, касаться конкретного случая отклонения от заданной программы, соблюдать интересы других служб, учитывать, что все службы представляют собой систему, в которой нельзя нарушать соотносительность.

Редукция труда — это процесс сведения сложного труда к простому для определения меры оплаты труда различной сложности. С развитием общества увеличивается доля сложного труда, что объясняется повышением уровня технической оснащенности предприятий и требований к образованию и развитию работников.

Рентабельность персонала (R) — производный показатель от рентабельности продукции и рентабельности продаж, то есть характеризует долю участия каждого работника в общем финансовом результате функционирования компании:

$$R = \frac{\Pi_{\text{реализ}}}{Ч_{\text{сп}}} \times 100$$

где $\Pi_{\text{реализ}}$ — прибыль от реализации.

Роль руководителя — набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Выделяют 10 ролей, которые исполняют руководители в различные периоды и в разной степени: главный руководитель, лидер, посредник, приемник информации, передатчик информации, представитель, предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов и ведущий переговоры. Их классифицируют в рамках трех крупных категорий: *межличностные, информационные и роли по принятию решений*. По каждой из категорий рассматриваются содержательные характеристики ролей, и определяется направление деятельности и область управления, в которой каждая из ролей наиболее эффективна.

| Роль | Описание | Деятельность |
|--|--|---|
| Межличностные роли | | |
| Главный руководитель | Символический глава, выполняющий обязанности правового или социального характера | Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства |
| Лидер | Ответственный за мотивацию, активизацию подчиненных, набор и их подготовку | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных |
| Посредник | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами |
| Информационные роли | | |
| Приемник информации | Разыскивает и получает информацию (в основном текущую) специализированного характера | Обработка почты, осуществление контактов, периодические издания, ознакомительные поездки |
| Передачик информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных членов организации | Рассылка почты по организациям. Передача информации (обзоры, беседы) |
| Представитель | Передает информацию от внешних контактов относительно планов, политики, действий, результатов работы | Участие в заседаниях, устные выступления, передача информации во внешние организации |
| Роли, связанные с принятием решений | | |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри своей организации и за ее пределами, запуск проектов по совершенствованию, контроль. | Участие в заседаниях по стратегии, обзоры ситуаций |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение ресурсов организации, что сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление бюджетов, графиков, запросы полномочий, программирование работы подчиненных |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах | Ведение переговоров |

Следует отметить, что современный руководитель может и должен понимать значение всех названных ролей, поскольку в процессе управления ему приходится решать разноплановые задачи и выступать как в роли лидера, так и в ролях обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений. В таблице представлено описание содержания деятельности в зависимости от роли руководителя.

Руководители низшего звена — технический уровень управления, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит к нему (и большинство начинает здесь свою карьеру). Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. Они имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Руководители среднего звена — в общей численности управляющих составляют 40-60%, назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их функции локальны. Через подчиненных руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции, им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных. Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль хода их осуществления, соблюдением сроков; рациональное использование оборудования, материальных и иных ресурсов; производственная дисциплина, техника безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководитель — лицо направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе. Это особый вид творческой деятельности, причем по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Однако руководитель не только организует, но и направляет работу сотрудников, способствует их развитию, а при необходимости оказывает влияние на поведение, в том числе и внеслужебное. Поэтому он должен быть достаточно хорошо подготовлен не только профессионально, но и педагогически. Руководители осуществляют следующие практические функции: постановку заданий, планиро-

вание, инструктаж, контроль, оценку, мотивацию, организацию, демонстрацию личного примера. Для обеспечения эффективной работы руководитель должен в максимальной степени согласовывать интересы индивидов, групп и решение управленческих задач, так чтобы они не противоречили друг другу, иначе он не справится со своими обязанностями. Положение руководителя характеризуется следующими особенностями: 1) он сосредоточивает функции реальной решающей силы и власти; 2) имеет ограниченные и с каждым возрастающим уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения с подчиненными; 3) является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра; 4) его поведение во всех проявлениях постоянно оценивается подчиненными. В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором основных функций, их долей в общей структуре, диапазоном и формой контактов, средствами деятельности, объемом полномочий и возможностей. Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных интересах и проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе; оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до принятия иногда на себя их вины.

Руководитель высшего звена — к высшим руководителям относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 37%. Особенностью их работы является то, что она интернациональна по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени. Руководители высшего уровня отличаются тем, что в их деятельности преобладают безличные формы официальных контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы); систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки); эпизодические личные встречи (беседы по вызову, прием посетителей). Основные функции высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. Эти функции и обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются. Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, переходят к руководству процессом их выработки в составе команды, где являются уже не "боссами", а первыми среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть

и тем самым облегчает смену поколений менеджеров. В обязанности первого руководителя входит: 1) организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; 2) распределение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; 3) заключение и расторжение хозяйственных договоров; 4) открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; 5) стимулирование подчиненных руководителей.

Руководство — это деятельность по управлению совместным трудом людей, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации поставленных целей. Оно включает постановку задач, координацию, работу по созданию коллектива, мотивацию и основывается не только на официальных предписаниях, но и на личном примере и взаимном уважении.

Рынок труда — рынок рабочей силы, где возникают отношения обмена между индивидами, владеющими рабочей силой, и работодателями, владеющими средствами производства. Наемные работники и работодатели выступают на этом рынке как его субъекты: одни — в роли продавцов товара, т. е. собственной рабочей силы, другие — в роли покупателей этого товара. Заключение сделки означает, что человек получает возможность трудиться, производить потребительские блага. Отношения этих субъектов рынка подчиняются общим рыночным законам, в частности законам спроса и предложения. Роль рынка рабочей силы состоит в том, что он позволяет: 1) эффективно использовать трудовой потенциал страны; 2) создавать конкурентную борьбу за рабочие места; 3) создавать потребность в росте квалификации работников; 4) снижать текучесть кадров и соответственно повышать производительность труда; 5) применять различные формы занятости, например неполный рабочий день или разовые работы, что придает рынку труда большую устойчивость и многоплановость, а также ведет к отбору наиболее эффективных методов хозяйствования.

С

Система материального стимулирования — включает заработную плату и денежные премии, а также может использоваться система участия работников в прибыли предприятия.

Система нормирования труда — метод определения необходимых затрат и результатов труда через установление соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования (машин). Этот метод является основой планирования организации и оплаты труда.

Система управления, организации труда и производства — определяется структурой управления, а также соответствием функциональных звеньев этапам технологического процесса, как по содержанию, так и в количественном измерении.

Ситуационная модель руководства — в современных условиях успех

дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и проч. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач выделяют 8 типов различных ситуаций. Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать. В противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению некоторых исследователей, лучше использовать инструментальный стиль, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля. В условиях несложных, четко сформулированных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может быть автократом, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания - далеко не одно и то же: первое люди могут воспринимать с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся работать. Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчелл и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

| Личная структурированность | Полномочия руководителя | Взаимоотношения с подчиненными | Вариант | Ориентация руководителя | |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------|-------------------------|------------------------------|
| | | | | Оргтехусловия (min) | Коллективные отношения (max) |
| ДА | Сильное | Хорошие | 1 | • | |
| | | Плохие | 2 | | • |
| | Слабое | Хорошие | 3 | • | |
| | | Плохие | 4 | | • |
| НЕТ | Сильное | Хорошие | 5 | • | |
| | | Плохие | 6 | • | • |
| | Слабое | Хорошие | 7 | | • |
| | | Плохие | 8 | • | |

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления. Если у

сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен *стиль поддержки*, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль*. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется *стиль, ориентированный на "достижение"*, когда руководитель ставит перед ними сложные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться к самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия. *Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений*, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от: степени зрелости подчиненных; их способности отвечать за свое поведение; образования; опыта решения конкретных задач; внутреннего желания достичь поставленных целей. В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства: *указание, поддержка, участие, делегирование*. По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления: 1) руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации; 2) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение; 3) руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение; 4) руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение; 5) руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор. Американские исследователи П. Ханзейкер и Э. Алессандра разработали типологию поведения работников и предложили соответствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самоутверждению, которые могут быть низкими и высокими. В соответствии с этим определены четыре стиля: экспрессивный, деловой, аналитический и дружелюбный. Хорошие практические результаты дает оценка стилей с использованием Решетки (Сетки) менеджмента. Американские ученые, занимавшиеся развитием менеджмента, Р. Блейк и Д. С. Мутон предложили оценивать действия руководителя в координатных осях "Внимание к человеку" - "Внимание к производству". При этом используется 9-балльная шкала по обеим осям. Ось "Внимание к производству" здесь целью является максимальный производственный эффект: объем производства, прибыль, минимальные издержки, максимальная произ-

водительность труда. Ось "Внимание к человеку" - здесь целью являются: максимальное соответствие условий труда потребностям и желаниям работников, хорошее их самочувствие и удовлетворенность работой. В зависимости от соотношения уровней оценок по обоим шкалам определяются различные стили поведения руководителя. Аналогичным образом можно оценивать и неформального лидера производственной группы. Авторами указанного подхода предложено 5 основных стилей: 1.1 - Минимальное управление. Низкая мотивация и интерес к результатам производства и к человеку; 1.9 - Максимальное внимание к нуждам человека, дружественная атмосфера. Минимум внимания к производству; 9.1 - Крупный результат в производстве без внимания к человеку. Исполнение безмолвное; 5.5 - Организационное управление. Баланс усилий, средние результаты и средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям; 9.9 - Высокие результаты заинтересованных в достижении единой цели сотрудников. Самоорганизующееся управление. Практическое значение Решетки менеджмента состоит в том, что, в случае определения стиля действий конкретного руководителя (лидера) в результате самооценки или со стороны других специалистов, появляется понимание того, что следует предпринять для улучшения стиля работы руководителя с целью повышения эффективности коллективного труда.

Сложный труд — в отличие от простого имеет ряд особенностей: 1) выполнение работником таких функций умственного труда, как планирование, анализ, контроль и координация действий; 2) концентрация активного мышления и целеустремленное сосредоточение работника; 3) последовательность в принятии решений и действий; 4) точная и адекватная реакция организма работника на внешние раздражители; 5) быстрые, ловкие и разнообразные трудовые движения; 6) ответственность за результаты труда.

Служащие — руководители, специалисты, в том числе инженерно-технические работники (ИТР), а также младший обслуживающий персонал. *Руководители и специалисты* осуществляют функции общего управления и технического руководства. К *специалистам* относят работников, имеющих высшее или среднее специальное образование. Для отдельных профессий требуется высшее образование, например, для профессии инженера или экономиста. Для других профессий образование может быть как высшим, так и средним специальным, например, для коммерсанта или бухгалтера. По уровню квалификации специалиста определяется его категория. При установлении категории в расчет принимаются уровень образования, трудовой стаж, а также личные и деловые характеристики работников.

Собственность на ресурсы — основа власти, дающая в самом широком смысле слова, власть лицу которое ими располагает над теми, кто в них нуждается. Прежде всего, речь идет о *материальных*, в том числе и *денежных ресурсах*, необходимых для удовлетворения тех или иных потребностей, и для того чтобы их получить, нуждающиеся в ресурсах лицо позволяет обладателю властвовать над собой. Однако материальные ре-

сурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, не восприниматься как достаточно ценные, а поэтому как основа власти являются ограниченными. Весьма *специфической формой ресурсов*, позволяющих осуществлять власть, является связь с *влиятельными лицами*, в руках которых находятся требуемые блага. Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия. В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится *информация*, за обладание которой в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться. В этом случае лица, обладающие истинной и полной информацией, могут диктовать свою волю другим. Близка к предыдущей власть, основанная на *знаниях и компетентности*. Лица, обладающие ими, способны указать окружающим пути решения тех или иных проблем, достижения поставленных целей и т.п. Здесь владение информацией носит уже активный характер, предполагает возможность не только сообщать кому-то те или иные сведения, но и давать конкретные рекомендации по их применению с наибольшей пользой. Но сегодня знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложность окружающего мира не исключает возможность того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

Содержание труда — это взаимодействие работника с предметами и средствами труда. Так, швея, используя швейную машинку, работает с тканью, повар при приготовлении блюда использует сырье и продукты питания, а также необходимые ему для производства жарочные шкафы и плиты. Содержание труда характеризуется такими признаками, как: *сложность труда; профессиональная пригодность работника; степень самостоятельности работника.*

Социальная роль — предполагает постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном. Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями определенных социальных ролей. С ролью всегда связывают определенные права, обязанности и ожидания. Она предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. Роли в коллективе подразделяются на *производственные* и *межличностные*. Производственные роли: *координатор, генератор идей, контролер, шифровальщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель, помощник.* *Координатор* - обладает наибольшими организаторскими способностями и обычно становится в силу этого руководителем коллектива. *Генератор идей* - самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения проблем, но нередко в силу своей несобранности и низкой организованности не в состоянии реализовать их на практике. *Контролер* (разрушитель идей) - с невысокими творческими задатками, но с глубокими знаниями, опытом, эрудицией. Способен оценить любую идею, выявить ее

сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к ее совершенствованию. *Шифовальщик* - обладает широким взглядом на проблему и умеет ее решение связать с другими задачами коллектива. *Энтузиаст* - самый активный член коллектива, увлекает своим примером на действия по достижению поставленной цели. *Искатель выгод* - посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива. *Исполнитель* - добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается в постоянном руководстве и подбадривании. *Помощник* - человек, который довольствуется вторыми ролями, готов всегда оказать содействие другим в работе и жизни. Считается, что коллектив будет нормально функционировать, если все перечисленные роли распределены, никто не исполняет более одной и делает это добросовестно. Поэтому коллективы менее 8 человек и более 12 считаются менее устойчивыми.

Социальное партнерство — это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива (персонала), профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации. Основным принципом развития отношений социального партнерства является обоюдная заинтересованность работодателей и персонала в более эффективном функционировании организации, которое достигается путем разумного сочетания оптимальной стратегии и тактики хозяйственной деятельности с добросовестным и инициативным трудом. Успешное сотрудничество в этой области на основе заинтересованности и ответственности сторон приносит дополнительную прибыль и не только обогащает собственника, но и дает возможность повышать благосостояние работающих и их семей.

Специальность — разновидность трудовой деятельности в рамках одной профессии. Например, врач может иметь специальности: терапевт, эндоскопист или хирург.

Способности — совокупность черт, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности, склонности к нему, позволяющие добиться определенного результата. Основой способностей являются задатки - психофизиологические свойства, проявляющиеся в природной склонности к определенному виду деятельности и превращающиеся в способности под воздействием жизненных условий и воспитания. Таким образом, способности представляют собой сочетание природных и приобретенных качеств. Но диапазон способности определяют в трех уровнях: *одаренность, талантливость, гениальность*.

Способности общие — связаны с типом мышления, который может быть художественным, логическим или смешанным.

Способности специальные — связаны с определенной сферой или видом деятельности, выполнением конкретной работы и по своему характеру могут быть двух типов: 1) *интерсоциальные* - ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы руководителям среднего и высшего звена, а также работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими контактами с людьми; 2) *конструктивные* - направлены

на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и проч. Такие способности нужны руководителям высшего звена, вырабатывающим политику организации, а также специалистам.

Степень самостоятельности работника — зависит как от внешних ограничений, связанных с формой собственности, так и внутренних, диктуемых масштабом и уровнем сложности работы. Уменьшение ограничений в принятии решения при повышении меры ответственности означает большую свободу действий, творчество и возможность неформального подхода к решению проблем. Как и любая свобода, повышение степени самостоятельности не означает вседозволенности. Самостоятельность работника выступает критерием уровня самосознания развитой личности, ее меры ответственности за результаты работы.

Стиль руководства — общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч. Различают *авторитарный, демократический и либеральный* стили руководства. Наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдалении подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдаст предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим. *Авторитаризм* характеризуется чрезмерной централизацией полномочий, ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамкритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности. Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль* руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений. Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества. *Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте высту-*

нает качество. Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу. Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

| Объект сравнения | Стили управления | | |
|---|------------------------------------|--|---|
| | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Способ принятия решений | Едиличный | На основе консультаций с подчиненными | На основе указания сверху или мнения группы |
| Способ доведения решений до исполнителя | Приказ | Предложение | Просьба, упрощивание |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение к инициативе подчиненных | Допускается | Поощряется и используется | Полностью передается подчиненным |
| Принципы подбора кадров | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере | |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Безразлично |
| Отношение к общению | Отрицательное, соблюдает дистанцию | Положительное, идет на контакты | Инициативы не проявляет |
| Отношение к подчиненным | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Разумное | Мягкое, формальное |
| Отношение к стимулированию | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

Кроме того, выделяются и другие стили руководства. Стил, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, осуществляет всем необходимым и т.п.), получил на Западе название *инструментального*, или ориентированного на задачу. Стил, при котором руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т.п., называется ориентированным на человеческие отношения или на подчиненных.

Стратегии влияния на персонал:

Подготовительная стратегия — состоит в создании условий для будущих попыток оказания влияния на сотрудников и предупреждения тех или иных их действий.

Стратегия использования формальных полномочий — влияние на персонал посредством применения соответствующих процедур и средств для усиления их действия в виде санкций.

Стратегия подталкивания — влияние на персонал посредством наказаний и угроз (стратегия кнута). Она обеспечивает вынужденное подчинение, а поэтому малоэффективна.

Стратегия приманивания (пряника) — предполагает использование вознаграждения на основе моральных и материальных стимулов. Основывается на знании потребностей людей.

Стратегия убеждения — проявляется в призыве к разуму. Ее эффект зависит от весомости аргументов, взаимоотношений руководителя и подчиненных, личных качеств тех и других.

Структура производственного коллектива неформальная — отражает связи и отношения, формирующиеся на симпатии, антипатии, сходстве характеров, общности интересов, взаимопонимании. Неформальные отношения могут возникать, например, на основе близкого проживания, совместных интересов на производстве, интересов вне производства и т.д. На базе неформальных отношений в коллективе формируются малые группы, как правило, не более 10-15 человек. Малые группы могут существовать длительное или короткое время, быть открытыми для других членов коллектива или закрытыми, пассивными или активными в привлечении других членов, нестойкими или стойкими к распаду, невлиятельными или влиятельными в коллективе. Формальная и неформальная, находясь в постоянном взаимодействии. Там, где они совпадают, коллектив формируется сплоченным, способным достигать высокой производительности и общественной активности. Если эти структуры различны — цели неформальной группы иногда отличаются или противоречат целям коллектива, что снижает эффективность его деятельности.

Структура производственного коллектива формальная — отражает связи и отношения людей, существующие в коллективе на основе формально определенных и закреплённых прав, обязанностей, полномочий

и ответственности. При формировании коллектива необходимо учитывать психологические типы людей, стремиться к использованию положительных качеств каждого темперамента: выдержки, хладнокровия и спокойствия флегматика, быстроты действий и энергии холерика, увлеченности и продуктивности работы сангвиника, искренности и нетерпимости к фальши меланхолика. Необходимо учитывать и отрицательные качества различных темпераментов людей. Работа по изучению состава коллектива, интересов, склонностей и поступков людей позволяет выявить коренные причины многих явлений, мотивы поведения людей, дифференцировать воспитательную работу, поддерживать положительные тенденции и усиленно бороться с отрицательными явлениями, обеспечивать предметный, индивидуальный подход к работе как с социальными группами, так и отдельными работниками.

Субъективный фактор – играет исключительно важную роль, поскольку управленческое решение, по сути своей, – это результат деятельности человека, которая объективно содержит все субъективные его качества. Указание на разработку управленческого решения поступает от руководителя. Каждый руководитель по-своему оценивает проблемную ситуацию и, следовательно, по-разному может дать указание в одном и том же случае.

Т

Темперамент – представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность, подвижность, активность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер и стиль работы, отношения с окружающими. Свойства темперамента определяются в соответствии с его типами: *холерическим, сангвиническим, флегматическим, меланхолическим*.

| Свойства | Темперамент | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
| | Холерический | Сангвинический | Флегматический | Меланхолический |
| Уравновешенность | Плохая | Хорошая | Очень хорошая | Очень плохая |
| Настроение | Неустойчивое | Устойчивое | Устойчивое | Неустойчивое |
| Эмоции | Сильные, кратковременные | Слабые, кратковременные | Слабые, длительные | Сильные, длительные |
| Речь | Громкая, неровная | Громкая, плавная | Тихая, плавная | Тихая, неровная |
| Терпение | Низкое | Умеренное | Высокое | Низкое |
| Адаптация | Хорошая | Отличная | Медленная | Трудная |
| Компактность | Высокая | Умеренная | Низкая | Низкая |
| Отношение к критике | Агрессивное | Спокойное | Безразличное | Обидчивое |
| Отношение к новому | Положительное | Безразличное | Отрицательное | Неопределенное |
| Поведение в сложных ситуациях | Нерасчетливое | Расчетливое | Хладнокровное | Растерянное |

| | | | | |
|------------------------|------------------------|----------------------|----------|------------|
| Самооценка | Значительно завышенная | Несколько завышенная | Реальная | Заниженная |
| Подверженность влиянию | Умеренная | Слабая | Слабая | Высокая |

В соответствии с этой классификацией: *холерики* — неустойчивые, нестабильные; *сангвиники* — стабильные экстраверты; *меланхолики* — неустойчивые; *флегматики* — стабильные интроверты.

Технико-технологический уровень производства — характеризуется качеством технического обслуживания и ремонта техники, замены устаревшей техники, модернизацией оборудования и т.д.

Технократический подход к руководству персоналом — преимущественно формальные отношения, развитие которых условно можно разделить на три периода: 1) *ранний технократизм* базировался на принципе, что человек — прилавок машины, поэтому, в первую очередь, нужно совершенствовать технику и меньше внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упрощались операции и происходила деградация прежде высококлассных мастеров); 2) *классический технократизм* признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности; 3) *гуманистический технократизм* предполагал обращение к человеку как таковому, но унифицированное, обезличенное без учета индивидуальных интересов каждого. Это имело следствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безалаберность, безответственность. В целом возможности личности использовались неэффективно.

Тип руководителя:

Демократ — заботящийся в первую очередь об эмоциональной стороне процесса и межличностных отношениях и не придающий значению уровню интеллектуальности членов группы. Считается, что принимаемые под его началом решения не будут оптимальными;

Диктатор — ставящий на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего окончательные решения оказываются хотя и правильными, но “без полета”.

Пессимист — считающий, что работа в одиночку более эффективна, а поэтому применяющий метод формально.

Организатор — дающий возможность проявить каждому свои индивидуальные способности даже в ущерб другим, что также приводит к неоптимальности решений.

Манипулятор — примиряющий позиции и гасящий конфликты, сочетающий в себе черты предыдущих типов, что помогает ему наиболее успешно справляться с руководством, используя процесс “мозговой атаки”.

Тип творческой личности:

Синтезатор — осуществляет итеративный подход, синтезируя накопленный опыт и стремясь к новому. Это теоретик, сконцентрированный в основном, основных принципах, но при этом учитывающий другие концепции. Он лучше других действует в сложных ситуациях, поощряет творчество, но излишне настойчив, конфликтен, часто безответственен.

Идеалист — проявляет интерес к человеческим ценностям и стремится к идеальным решениям, ценит как теорию, так и практику, сконцентрирован на процессе, взаимоотношениях, хорошо ориентируется в неопределенных ситуациях, четко формулирует цели, имеет широкий спектр взглядов, объективен. Но он затягивает решения при большом числе альтернатив, игнорирует неприятные факты, детали.

Прагматик — по природе эклектик, "всеяден", учитывает мнение других и умеет на него влиять, сконцентрирован на результате и использует все, что помогает его немедленно получить, оставаясь безразличным к перспективе. Хорошо адаптируется и ориентируется в сложных динамичных ситуациях, ищет компромиссы, экспериментирует.

Анализтик — осуществляет формально-логический дедуктивный подход, выбирая лучший вариант, отдает предпочтение теории, моделям и формулам, научным решениям, а не опыту. Сконцентрирован на деталях, искусен в планировании, хорошо ориентируется в структурированных, поддающихся просчету ситуациях, ищет определенности, негибок, сверхосторожен, мыслит полярными категориями.

Реалист — осуществляет эмпирический, индуктивный подход, полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, удовлетворяющим текущие потребности и дающим конкретные результаты.

Корректировщик — предпочитает опыт теории, искусен в управлении определенной ситуацией с ясной целью, эмоционален, упрощает проблемы, находясь в плену у фактов, давит на окружающих ради достижения желаемого.

Типы творческих личностей в зависимости от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начал:

Аккомодатор — сочетает действия и чувства. Он эмоционален, импульсивен, инициативен, склонен к риску, пробам и ошибкам. Основываясь на опыте и эксперименте, быстро отбрасывает ошибочные идеи, ставит цели, ищет новые модели, планирует и реализует их на практике, привлекая к себе других.

Конвергатор — сочетает действия и мышление. Хорошо применяет идеи на практике на основе их анализа и оценки для решения конкретных проблем; умеет предвидеть их последствия, определить приоритетные шаги.

Дивергатор — сочетает созерцательность и чувственность, имеет широкие культурные интересы. Это эмоциональный наблюдатель, умеющий собирать информацию, выявлять проблемы, видеть ситуацию с разных сторон; хорошее воображение позволяет ему быть генератором идей, вырабатывать альтернативы, творить.

Ассимилятор — сочетает созерцание и абстрактное мышление. Он осторожен, наблюдает, перепроверяет, анализирует и критически осмысливает факты, разрабатывает теории для их объяснения; ориентирован на логику, стройные теории; имеет широкие научные интересы.

Типы творческих личностей по Р. Гибсону:

Прометеи — творчески мыслящие личности, одни из которых генерируют идеи в общем виде, другие их подхватывают, перерабатывают и делают пригодными для практического применения, третьи ищут им применение в новых сферах. В целом, как считается, таких людей не более 6%, причем лишь у половины из них творческие способности проявляются в активной форме. Психологическими особенностями творческих личностей являются сильные волевые качества, целеустремленность, инициатива, трудолюбие, самостоятельность, непризнание авторитетов, сомнения в истинности непреложных фактов, готовность к преодолению трудностей, фантазия.

Эрудиты — сами творить уже не в состоянии, но, обладая глубокими и всесторонними знаниями и хорошей памятью, являются первыми оппонентами прометеев. Таких людей несколько больше — до 25%, среди которых активных около трети.

Систематизаторы фактов — их роль сводится к первичной обработке потока информации и разделению его на более мелкие "рукава". Этим людей в целом около 20%, из которых также лишь треть принадлежит к категории активных. Собиратели и регистраторы фактов. Они занимаются сбором, описанием, накоплением и хранением информации, которую в дальнейшем будут использовать другие. Рядовые труженики — люди, работающие над решением проблем с помощью шаблонов и готовых методик и выполняющие в основном подготовительную и вспомогательную работу.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для работы. Не входят в состав трудовых ресурсов дети и лица пожилого возраста. Также не являются трудовыми ресурсами люди, потерявшие трудоспособность или не обладающие ею, например инвалиды или больные, длительное время находящиеся на лечении. Поэтому численность трудовых ресурсов в стране всегда меньше численности населения.

У

Убеждение — воздействие, которое должно доказать истинность того или иного положения, моральность или аморальность чьих-то поступков. Оно, прежде всего, влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию предложений, изменению направленности взглядов и отношений. Поэтому убеждение не только должно ограничиваться рациональной сферой, но и эмоционально побуждать к действиям. Этот процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого при активной роли первого, происходящий в форме явной или скрытой дискуссии, о

методах ведения которой будет сказано ниже. Условиями эффективного убеждения считаются: 1) соответствие его содержания и формы уровню развития личности; 2) всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств; 3) учет индивидуальных особенностей убеждаемых; 4) использование как общих принципов, так и конкретных фактов; 5) опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения; 6) эмоциональность.

Управление персоналом — функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений между людьми. От них можно многого добиться, поставив их почувствовать себя не пешками, а необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого, с одной стороны, им нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой, — возложить на них ответственность. При управлении персоналом нужно следовать принципам гуманности, общечеловеческим ценностям: последовательность; единство слова и дела; ответственность; высокая мораль; чуткость; внимательность; уважение. Причем уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения. Справедливое отношение к людям укрепляет их уверенность в себе. Управлять людьми труднее всего, потому что они — самый трудный объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное их поведение может быть вызвано только правильным его поведением. Служебные отношения имеют два аспекта — *функциональный* и *личностный*. *Функциональные отношения* существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и проч. Они изначально формальны, и личностные аспекты здесь могут как помогать, так и мешать процессу управления, что обязательно нужно учитывать. *Личностные отношения* — это отношения персонализированные, т.е. возникающие между конкретными людьми. Образуя единство, они находятся между собой в определенном соотношении, которое имеет тенденцию к изменению.

Управление производительностью труда — эффективная деятельность по управлению человеческими ресурсами в процессе их взаимодействия с материально-технической составляющей производства. *Производительность* есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Все то, что влияет на входные и выходные величины, вызывает и изменения в производительности. На производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе управления. Воздействие, которое руководители могут оказать на производительность, наиболее четко проявляется в двух областях управления: *людскими ресурсами* (кадрами) и *производительной деятельностью организации*. Абсолютно ясных путей к повышению производительности не существует. Один из них связан с зависимостью между качеством и производительностью. Наиболее типичная (частая) ошибка руководителей состоит в том, что они при оценке производительности своей организации рассматривают лишь

показатели объема производства, не уделяя достаточного внимания его качеству. При сравнительной оценке производительности руководителей должны вычитаться прямые затраты, связанные с отрицательными результатами, чтобы найти истинную производительность. Дефектные изделия или некачественные услуги надо также исключать из определения показателя производительности.

Управление трудовыми ресурсами – целенаправленное систематическое воздействие людей на коллективы и отдельного исполнителя в процессе их совместной деятельности. Является одним из важнейших аспектов теории и практики управления и включает в себя следующие этапы: 1) планирование людских ресурсов; 2) набор персонала (создание резерва по всем должностям); 3) отбор (оценка кандидатов и отбор лучших из резерва); 4) определение заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих; 6) профессиональная ориентация и адаптация (введение нанятых работников в организацию); 7) обучение (разработка программ обучения трудовым навыкам); 8) оценка трудовой деятельности (разработка методики оценки и доведение ее до работника); 9) повышение, перевод, увольнение, перемещение работника на должности с различной ответственностью; 10) подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе, разработка программ повышения эффективности труда, развитие способностей. Процесс управления, как категория управления, – это последовательная подготовка и принятие решений, организация их исполнения, координация хода работы, контроль за выполнением решений.



Процесс управления одинаков и на государственном уровне, и в любой хозяйственной организации: как при стратегическом, так и при оперативном управлении. Всякий совместный труд требует управления. А это значит, что управление является обязательным элементом любой коллективной деятельности людей. Для того, чтобы установить согласованность между индивидуальными работами, управление должно оказывать определенное воздействие на того, кто выполняет эти работы, на отдельного человека или коллектив. Для осуществления воздействия необходимо выполнить функции обеспечения совместного труда. Формы и методы

управления с течением времени не остаются неизменными. Они меняются вследствие изменения и развития способов производства, объемов производства, но сущность управления остается неизменной. Для обеспечения управленческой деятельности руководителю необходимо знать общие принципы и процесс управления, функции, технологию и технику в управлении, систему информационного обеспечения и структуру управления, уметь совершенствоваться и сам процесс управления.

Управленческие технологии:

Технология управления по ситуации — предполагает, что менеджер принимает оперативные решения, касающиеся персонала, на основе постоянного наблюдения и анализа его деятельности.

Технология управления по результатам — заключается в том, что коррективы в деятельность субъекта на очередной период вносятся в зависимости от достижения запланированных результатов в предыдущем.

Технология управления по целям — близка предыдущей, но ориентируется на достижение не официальных плановых показателей, а личных целей, сформулированных на их основе работниками совместно с непосредственными руководителями с учетом своих индивидуальных способностей и возможностей. Эти цели оформляются в виде документа, получившего название Декларация, и их достижение стимулируется в первую очередь. Такой подход обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей своей организации и лучшее исполнение ими своих обязанностей, улучшение взаимодействия в системе управления между руководителями и исполнителями, что и дает возможность предоставить последним больше полномочий, уточнить существующие нормы, нормативы и стандарты деятельности, создает основы для более объективного контроля и поощрения работников. Целевое управление начинается с анализа того, что сделано на данный момент, определения желаемого результата, детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо выполнить, чтобы достичь прежде поставленных целей. Все необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации. Следующим шагом является создание декларации, которая позволяет: определить круг конкретных лиц, ответственных за то или иное дело; обязанности каждого из них в процессе реализации целей; усилить связь между официальными и личными целями; создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирался внести. Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации, интересам персонала, быть достаточно значимыми, трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя. Считается, что наибольшее стимулирующее воздействие оказывает цель, вероятность достижения которой 50%. Основной недостаток управления по целям — охват не всех аспектов работы сотрудника, а только тех, которые связаны с решением текущих задач, что ограничивает объективность

оценки на их основе и возможность ее применения для принятия кадровых решений.

Технология управления по отклонениям — исходит из того, что отклонения частично вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей и лишь при значительной величине необходимы вмешательство и помощь руководителя. В соответствии с таким подходом возможные отклонения разбивают на три группы: не требующие вмешательства вообще; требующие вмешательства исполнителя; требующие вмешательства руководителя. Отклонения отслеживают путем специальных наблюдений с «автоматическим» возложением на соответствующих лиц обязанностей по их устранению. Такой подход позволяет не отвлекать руководителя на пустяки и дать ему возможность сосредоточиться на главных проблемах, однако требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа, ведет к формализации и бюрократизации процесса управления.

Учет трудовых ресурсов — подготовка информации о работниках с целью изучения их деловых качеств, правильного подбора и расстановки кадров, планирования их подготовки и переподготовки и т.д. Учет работников по своему назначению подразделяется на *персональный, штатно-должностной и статистический*. *Персональный учет* отражает трудовую деятельность работников, их биографические данные, материалы, характеризующие результаты практической деятельности и личные качества. К документам персонального учета относятся: личная карточка, личное дело, трудовая книжка, карточка учета личных дел, приказ о персональном назначении работника на должность, картотека учета награжденных различными видами наград. *Штатно-должностной учет* отражает для всех подразделений авиакомпании степень укомплектованности личным составом. К документам штатно-должностного учета относятся штатно-должностная книга и должностная картотека. *Штатно-должностная книга* является основным документом учета укомплектованности кадров в соответствии с действующим штатным расписанием. В эту книгу заносятся все работники, начиная с должности руководителя. *Должностная карточка* является учетным документом должностного характера и относится не к отдельному лицу, а к определенной номенклатурной должности, на которую она заполняется. В карточке указывается дата и номер документа, являющегося основанием для создания данной должности включения или исключения её из номенклатуры, а также изменения её названия независимо от того замещена она работником или нет. Должностная картотека ведется в отделе кадров. Статистический учет ведется с целью получения необходимых данных, отражающих количественное и качественное состояние персонала авиакомпании. Источниками статистической отчетности являются документы персонального и штатно-должностного учета. Основные формы статистической отчетности подразделяются на документы общие, установленные для всех предприятий.

Ф

Фонд оплаты труда — общая сумма денежных средств, выплачиваемых работникам предприятия по сделанным расценкам, тарифным ставкам, окладам, а также доплат, надбавок и премий.

Формула эффективности деятельности менеджера — эффективная деятельность менеджера обеспечивается реализацией формулы:

знает + умеет + успевает + хочет + может = выполнит

Содержание этой формулы легко раскрывается с позиций информационной теории эмоций: **знает** — руководителю известно, что и как он должен делать в конкретных условиях обстановки; **умеет** — специалист в состоянии правильно выполнить все, что необходимо для решения стоящих перед ним задач; **успевает** — руководитель в процессе обучения и тренировок приобрел навыки, позволяющие не только безошибочно, но и своевременно выполнять все, что необходимо для достижения цели управления; **хочет** — деятельность побуждается определенной потребностью в вооруженности знаниями, умениями и навыками, что проявляется в сознательности, благодаря которой человек без внешних побудительных действий работает с полной отдачей, а материальные и моральные стимулы усиливают эту потребность; **может** — условия работы, среда, состояние здоровья руководителя не препятствуют достижению цели. Все составляющие этой формулы могут быть оптимизированы за счет изучения и использования в них социально-психологических факторов.

Х

Характер — устойчивый индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе. Он представляет собой итог взаимодействия как естественных факторов (эмоциональность, активность, первичность и вторичность), так и обстоятельств жизни (социальные условия, работа). Естественные факторы придают ему устойчивость, а жизненные обстоятельства — изменчивость, поэтому он динамичен. Характер составляет основу морально-волевых свойств личности и проявляется через мотивы и способы поведения. К чертам характера относят: отзывчивость, откровенность, недоверчивость, скрытность, молчаливость, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность и др. *Основные типы характера: гиперактивный, аутистический, лабильно-циклотимный, демонстративный, застревающий, психастенический, конформный, неустойчивый.* Считается, что в чистом виде им обладает примерно половина людей, а у другой половины характер является *смешанным*.

Характер аутистический — люди с аутистическим характером скрытны, малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив, держаться обособленно, что может вызывать непонимание и обиды со сто-

роны окружающих. Манера поведения сухая официальная, привержены формально-деловому стилю в отношениях, пользуются уважением за свою независимость, самостоятельность, глубокие знания, стремление во всем разобраться. Обычно они хорошие исследователи, консультанты, эксперты и в потенциале могут быть руководителями высшего ранга, для которых перечисленные качества как раз и считаются наиболее ценными. Сотрудничать с ними сложно, и лучше других это удастся обладателям гиперактивного характера, которые являются их практически полной противоположностью.

Характер гиперактивный — людям с *гиперактивным (гипертичным)* характером свойственны общительность, открытость, увлеченность, приемчивость, активность, доброжелательность, легкое отношение к трудностям и неудачам. Но они поверхностны, им трудно сосредоточиться, а следовательно, и заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой. Таким людям в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций, предполагающих широкие контакты с окружающими, однако при условии отсутствия конфликтных ситуаций, поскольку они вспыльчивы.

Характер демонстративный — люди, характер которых является демонстративным, стремятся всегда к успеху, причем зачастую любой ценой, некритически оценивая при этом свои возможности и поведение, что ставит их действия на грань авантюры. В то же время способность подстраиваться под других, вести себя так, как того от них ждут, манипулировать окружающими и т.п. приносит им успех. Так как их действия могут представлять угрозу для стабильности коллектива, таких людей нужно жестко контролировать и держать "на расстоянии", поручив им представительство, занятие, например, рекламой.

Характер застревающий — тип характера во многом сродни демонстративному, однако властолюбие его обладателей является открытым и носит оттенок деспотизма. Эти люди эгоистичны, нетерпимы к критике, упрямы, долго помнят обиды, накопление которых может создать "критическую массу" негативных эмоций и почву для агрессии против других. При получении важных позитивных результатов у них может развиваться комплекс "головокружения от успехов". Считается, что по отношению к такого рода личностям нужно проявлять терпимость, поскольку они большей частью честны и открыты, использовать их положительные качества, но ограждать от власти.

Характер конформный — обладатели *конформного* характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, поскольку несамостоятельны, мягки, несобранны, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, проникаясь их проблемами, и подчиняясь им. Консервативность, склонность к регламентам, уступчивость делают их незаменимыми заместителями, не претендующими на первенство, но обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и сохранение стабильности и низкого уровня конфликтности в организации.

Характер лабильно-циклоидный — лицам с *лабильно-циклоидным* харак-

тером, свойственны значительные перепады настроения, активности, работоспособности, вызываемые как внешними обстоятельствами, так и внутренними процессами, обусловленными физиологическим состоянием организма. Эти люди часто конфликтуют с другими по пустякам, что затрудняет работу с четким напряженным ритмом, особенно в нестабильном коллективе, поэтому наиболее предпочтительными должностями для них считаются такие, как библиотекарь, архивариус, программист.

Характер неустойчивый — у тех, кому присущ неустойчивый характер, редко встречаются твердые принципы поведения и развитое чувство долга, и ради удовольствия они готовы пренебречь своим долгом и даже элементарными служебными обязанностями. В то же время они мягки в обращении, легко завоевывают симпатии других, поэтому для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой форм деятельности, однако при жестком контроле.

Характер психастенический — субъекты с психастеническим характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях, основанным на глубоком осмыслении фактов и событий. Однако им свойственно постоянно во всем сомневаться, стремиться объять необъятное, бесконечно продолжать свои изыскания, добиваясь совершенства, в результате чего им бывает трудно вовремя остановиться и принять решение, особенно ответственное. Несмотря на все их способности, нерешительность обычно препятствует им занимать руководящие должности.

Характер труда — категория науки о труде; представляет отношения между участниками трудового процесса, которые влияют и на отношение работника к труду, и на производительность труда. С точки зрения характера труда различают, с одной стороны, труд предпринимателя и, с другой стороны, труд наемный, коллективный или индивидуальный. Труд предпринимателя отличается высокой степенью самостоятельности в принятии решения и его осуществлении, а также высокой мерой ответственности за результаты. Наемный труд — это труд работника, призванного по условиям соглашения выполнять должностные обязанности по отношению к работодателю. И далее, труд может быть индивидуальным или коллективным. Индивидуальный труд характеризуется чаще всего как самостоятельный и независимый. Наиболее типичным в современных условиях является труд коллективный, т. е. работа в коллективе для достижения общих целей деятельности. Характер труда оказывает большое влияние на его производительность. Различия в характере труда должны учитываться в его организации. Особого внимания требуют такие характеристики труда, как сложность, самостоятельность, ответственность, стимулы труда и т. д.

Ч

Человеческий фактор (ЧФ) — совокупность социальных, психологических, физиологических и других свойств человека (людей), которые оказывают влияние на эффективность и качество деятельности. Естествен-

но, что каждый менеджер должен в совершенстве владеть способами активизации ЧФ и, в первую очередь, способностью привлекать к себе людей и создавать благоприятный психологический климат в трудовом коллективе. Если в трудовом коллективе есть *позитивный* лидер, то это существенно благоприятствует формированию хорошего психологического климата. Но положение становится противоположным, если появляется негативный лидер это существенно осложняет деятельность руководителя. Появлению негативного лидера способствуют следующие обстоятельства: 1) низкий авторитет руководителя в трудовом коллективе; 2) отсутствие сложившейся активной "команды"; 3) недостатки в организации труда; 4) плохие отношения руководителя с подчиненными; 5) низкий уровень сознательности и интеллекта персонала; 6) существование определенной личности, которая может отрицательно воздействовать на членов трудового коллектива. Негативных лидеров можно условно подразделить на *организаторов* и *коммуникаторов*. *Лидера-организатора* характеризует активная деятельность. Он организует, например, празднование дня зарплат, предьявление необоснованных коллективных претензий и т. п. В зависимости от личности лидера-организатора, его деятельность может носить открытый или скрытый характер. *Лидер-коммуникатор* стоит от всех дел как бы в стороне, но в то же время не упускает случая, чтобы пренебречь каким-либо мероприятием, высмеять планы руководства, задать на собрании провоцирующий вопрос и т.д. Благоприятное поле деятельности имеет лидер-коммуникатор в трудовом коллективе, где работники плохо информированы о производственных проблемах. Такие лидеры успешно используют в своих интересах "информационный вакуум". Воздействие на негативного лидера следует начинать с выяснения мотивов его деятельности. непонимание мотивов затрудняет или исключает возможность парализовать его деятельность. Это обстоятельство часто забывают и пытаются сразу "схватить быка за рога".

Э

Экономически активное население — охватывает всех фактически занятых в народном хозяйстве страны. Это население обеспечивает предложение рабочей силы в обществе.

Экономически неактивное население — лица трудоспособного возраста, которые по различным причинам не заняты в народном хозяйстве. К ним относятся учащиеся, студенты, слушатели и курсанты, аспиранты дневной формы обучения, лица, получающие пенсию при потере кормильца, занятые уходом за детьми или за больными родственниками, лица, не имеющие работы, или те, которым нет необходимости работать, чтобы обеспечить себе средства для существования.

Экстраверты — личности, ориентированные на реальность, общительные, деятельные, любящие риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. В системе управления им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровней, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А

Активы (Assets) – ресурсы и имущество, контролируемые организацией и способные в будущем обеспечить определённую экономическую выгоду. В бухгалтерском и управленческом учете в качестве активов в балансе отражаются хозяйственные ресурсы компании, которые: 1) приносят хозяйственную выгоду (доходы, прибыль) в будущем; 2) находятся в распоряжении руководства компании, которое может беспрепятственно задействовать их по собственному усмотрению или продать; 3) являются результатом ранее осуществлённых компанией сделок, т.к. пригодны к использованию в данный момент, а не находятся на стадии изготовления или доставки в рамках соответствующего контракта. К активам относят: недвижимость, оборудование и другие объекты основных средств, включая недостроенные; имущество, полученное по договору финансовой аренды; инвестиции в дочерние и другие организации; долгосрочные займы и другие финансовые вложения, включая долгосрочную дебиторскую задолженность; права, патенты, товарные знаки, иные нематериальные активы; товарно-материальные запасы и авансированные расходы будущих периодов, включая запасы незавершённого производства; ликвидные ценные бумаги и текущую дебиторскую задолженность; денежную наличность, включая средства на банковских счетах. Активы подразделяются на текущие и долгосрочные. Текущие активы включают наличные денежные средства и другое имущество организации, которое может быть обращено в денежные средства, а также активы, предназначенные для продажи или потребления в течение нормального цикла деятельности компании или в течение одного года в зависимости от того, какой период длиннее. К долгосрочным активам относят активы, обращающиеся более года. Термин Активы может также применяться и в более широком смысле, как синоним терминов “имущество”, “ценности”, “ресурсы”.

Активы необоротные (долгосрочные) – совокупность имущественных ценностей предприятия, многократно участвующих в процессе его хозяйственной деятельности и переносящих на продукцию использованную стоимость частями. В практике учета к ним относятся имущественные ценности (активы) всех видов со сроком использования более одного года и стоимостью выше минимума, установленного законодательством.

Активы денежные – совокупная сумма денежных средств предприятия, находящихся в его распоряжении на определенную дату и представляющих собой его активы в форме готовых средств платежа (т.е. в форме абсолютной ликвидности).

Активы ликвидные — группа активов предприятия, которая быстро может быть конверсирована в денежную форму без ощутимых потерь своей текущей балансовой стоимости с целью своевременного обеспечения платежей по текущим финансовым обязательствам. В группу ликвидных активов входят: краткосрочные финансовые вложения; дебиторская задолженность (кроме безнадежной); запасы готовой продукции, предназначенной для реализации.

Активы материальные — группа активов предприятия, имеющая вещественную (материальную) форму. В группу материальных активов предприятия входят: основные средства, незавершенные капитальные вложения, оборудование, предназначенное к монтажу; производственные запасы сырья и материалов; запасы малоценных и быстроизнашивающихся предметов; объем незавершенного производства; запасы готовой продукции, предназначенной к реализации.

Активы неликвидные — группа активов предприятия, которые могут быть конверсированы в денежную форму без потерь своей текущей (балансовой) стоимости лишь по истечении значительного периода времени. В современной практике финансового менеджмента к этой группе относятся: основные средства, незавершенные капитальные вложения, оборудование, предназначенное к монтажу; нематериальные активы; долгосрочные финансовые вложения; безнадежная дебиторская задолженность; расходы будущих периодов.

Активы нематериальные — группа активов предприятия, не имеющая вещественной формы и включающая объекты интеллектуальной, в том числе промышленной собственности. К этой группе активов относятся: гудвилл; приобретенные предприятием права пользования отдельными природными ресурсами, программными продуктами, товарными знаками, патентами, ноу-хау и другими аналогичными видами имущественных ценностей, определенными соответствующим законодательством и отражаемыми в балансе.

Активы оборотные (текущие) — совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного операционного (производственно-коммерческого) цикла. В практике учета к ним относятся имущественные ценности (активы) всех видов со сроком использования менее одного года и предельной стоимостью установленной законодательством.

Активы операционные — активы предприятия, непосредственно задействованные в его производственной деятельности и формирующие доходы от этой деятельности. При определении объема операционных активов из общего состава активов исключаются долгосрочные финансовые вложения, незавершенное капитальное строительство, неустановленное и выведенное из эксплуатации оборудование, дебиторская задолженность по судам, предоставленным персоналу и другие аналогичные их виды.

Активы финансовые — группа активов предприятия, находящаяся в форме наличных денежных средств и различных финансовых инструментов, принадлежащих предприятию. К этой группе активов относят: де-

нежные активы, дебиторскую задолженность, краткосрочные и долгосрочные финансовые вложения предприятия.

Активы чистые – совокупность имущественных ценностей (активов) предприятия, сформированных за счет собственного капитала.

Амортизация (*Depreciation, Amortization, Depletion*) – распределение стоимости внеоборотных активов на весь период ожидаемого срока их службы. Амортизация представляет собой универсальную методику возмещения затрат, понесённых компанией при покупке и вводе в эксплуатацию внеоборотных активов (основных средств и нематериальных активов). Посредством амортизации происходит систематическое и экономически обоснованное списание стоимости актива на расходы в течение срока полезного использования, что позволяет: 1) обеспечить соответствие расходов и доходов и исключить необоснованные колебания финансового результата деятельности организации при инвестировании во внеоборотные активы; 2) учесть снижение полезности актива в результате его физического или морального износа. “Амортизация” имеет несколько англоязычных обозначений: *Depreciation* – амортизация основных средств; *Amortization* – амортизация нематериальных активов; *Depletion* – амортизация истощаемых природных ресурсов (нефть, газ, уголь, древесина и т.д.). При расчете амортизации используются три показателя: 1) *первоначальная стоимость*; 2) *срок полезного использования*; 3) *ликвидационная стоимость*. Наиболее распространёнными методами начисления амортизации являются: линейный метод; метод снижающегося остатка; метод суммы изделий

Анализ активов – процесс исследования результативных показателей формирования и использования активов на предприятии с целью выявления резервов дальнейшего повышения эффективности их функционирования.

Аренда (от ср. лат. *arrendare* – *отдавать внаём*) – имущественный наем, договор, по которому арендодатель предоставляет арендатору имущество во временное пользование за определенное вознаграждение – арендную плату. При этом основные средства, сданные в аренду, числятся на балансе арендодателя, и по ним начисляется амортизация в общем порядке на субсчете “Основные средства, сданные в аренду”. У арендатора эти средства числятся на забалансовом счете “Арендованные основные средства”. Учет по арендованным основным средствам ведется по их первоначальной стоимости, отраженной в договоре аренды.

Б

Баланс (*Balance Sheet*) – финансовый отчет, содержащий сведения об активах, обязательствах и капитале компании на определенную дату. Баланс является одним из основных элементов финансовой и управленческой отчетности компании. В зависимости от назначения и типа компании, структура баланса может существенно изменяться. Тем не менее, его структура всегда сохраняет некоторые общие черты. Балансовый отчет всегда состоит из двух основных разделов: *активы* и *источники их*

финансирования (*пассивы*); при этом суммарные активы всегда равны суммарным пассивам. Источники финансирования принято делить на две группы: *собственные средства* и *обязательства*. Активы и обязательства, в свою очередь делятся на текущие (оборотные) и долгосрочные (внеоборотные).

Баланс вступительный представляет собой совокупность определенных активов и источников их образования, которыми располагает организация вначале осуществления своей уставной деятельности на дату ее регистрации. Такой баланс составляет впервые созданная организация на дату государственной регистрации или образованная на месте ранее функционирующей в результате реорганизационных процедур.

Баланс ликвидационный состоит из имущества организации-банкрота, не способной погасить свои обязательства на определенную дату.

Баланс объединительный состоит из имущества нескольких организаций, объединенных в результате реорганизации путем их слияния.

Баланс разделительный включает имущество организации, образованной в результате реорганизационных процедур ранее функционирующего предприятия по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами или по решению суда. Итогом этих процедур является появление нескольких новых организаций на базе ранее действовавшей организации. В том случае, когда передаются отдельные структурные подразделения одной организации другой организации, активы и пассивы их находят отражение в *передаточном балансе*.

Бета-коэффициент — показатель, характеризующий уровень изменчивости курса ценных бумаг или их портфеля по отношению к динамике сводного индекса цен всего рынка ценных бумаг. Чем выше значение бета-коэффициента, тем выше уровень риска.

Брутто-результат эксплуатации активов — разность между добавленной стоимостью и расходами по оплате труда и всеми связанными с ней обязательными платежами предприятия (но социальному страхованию, пенсионному обеспечению и проч.), а также “налоговой накладкой”, связанной с превышением фактических расходов на оплату труда по сравнению с их нормируемой величиной. Этот показатель используется как один из основных промежуточных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Представляя собой, прибыль до вычета амортизации, финансовых издержек по заемным средствам и налога на прибыль, величина брутто-результата является первейшим показателем достаточности средств на покрытие всех этих расходов. По удельному весу брутто-результата в добавленной стоимости можно судить об эффективности управления предприятием и составить общее представление о потенциальной рентабельности и гибкости предприятия.

В

Вексель представляет собой обязательство должника заплатить векселедержателю в определенный день, время и в обозначенном месте

указанную в векселе сумму денежных средств. Различают две основные формы векселя - простой вексель, содержащий обязательство заемщика выплатить установленную сумму непосредственно кредитору, и переводной (тратта), представляющий письменный приказ кредитора заемщику о выплате указанной суммы третьему лицу или предъявителю векселя.

Внутренний контроль активов - организуемый предприятием процесс проверки исполнения всех управленческих решений в области их формирования и использования с целью реализации разработанной стратегии их развития и намеченных показателей текущих и оперативных планов.

Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR) - ставка дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций. IRR определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом. IRR рассчитывается как значение ставки дисконтирования при которой $NPV=0$. Как правило, значения IRR находят либо графическими методами (построив график зависимости NPV от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ. IRR не всегда может быть корректно получен из уравнения $NPV=0$, при определенных значениях денежных потоков это уравнение может не иметь решений или иметь несколько решений. В таких ситуациях IRR проекта считается неопределенным. Для того, чтобы исключить эти сложности, иногда используется модифицированная внутренняя норма рентабельности, хотя этот показатель распространен значительно меньше, чем IRR.

Г

Гарантия - обязательство гаранта оплатить долги гарантируемого при наступлении гарантийного случая. Оформляется гарантия гарантийным письмом, которое не является "актом", дополняющим кредитное соглашение.

Государственное финансирование инвестиций - может осуществляться в следующих формах: финансовая поддержка высокоэффективных инвестиционных проектов; финансирование в рамках целевых программ; финансирование проектов в рамках государственных внешних займов.

Государственные инвестиции - осуществляют федеральные и местные органы власти и управления за счет средств бюджетов, внебюджетных фондов и государственного кредита.

Готовая продукция в сфере услуг - характеристика состояния оборотных фондов для сферы услуг имеет специфическое значение. Это объясняется спецификой потребления услуги как готового вида продукта: совмещение во времени и в пространстве процесса создания услуги и

её потребления. От качества используемых оборотных фондов зависит качество готовой услуги, которое оценивается пассажиром в момент завершения её производства.

Гудвилл — один из видов нематериальных активов, стоимость которого определяется как разница между рыночной (пролажной) стоимостью предприятия как целостного имущественного комплекса и его балансовой стоимостью (суммой чистых активов). Это превышение стоимости предприятия связано с возможностью получения более высокого уровня прибыли (в сравнении со среднерыночным уровнем эффективности инвестирования) за счет использования более эффективной системы управления, доминирующей позиции на товарном рынке, применения новых технологий и т.п.

Д

Денежные средства — это аккумулированные в наличной (в кассе предприятия) и безналичной форме (на банковском счету) деньги предприятия. В ходе работы авиапредприятия денежные средства аккумулируются в денежные потоки, представляющие *денежные средства в пути*, то есть средства, отосланные со счета плательщика, но не зачисленные на счет получателя, или денежная наличность, отосланная из касс кредитного учреждения для зачисления на расчетный счет предприятия.

Дивиденды на акцию (Dividends Per Share, DPS) — финансовый показатель, равный отношению чистой прибыли компании, доступной для распределения, к среднегодовому числу обыкновенных акций. Данный показатель используется при оценке инвестиционной привлекательности компаний, наряду с показателем EPS (прибыль на акцию). Дивиденды на акцию исчисляются как отношение дивидендных выплат к среднегодовому числу обыкновенных акций в обращении. При определении числа акций, которые должны быть включены в расчет, следует учитывать такие факторы, как изменение состава акционерного капитала в течение года и влияние ценных бумаг разводняющих капитал.

Дисконтирование — приведение будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени. Дисконтирование является универсальной методикой приведения будущих денежных потоков к настоящему моменту, основанной на понятиях сложных процентов. Если платеж приходится на конец расчетного периода, то формула дисконтированной текущей стоимости денежных потоков выглядит следующим образом:

$$PV = \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+r)^N} = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

где CF_i — денежные потоки i -го периода; r — ставка дисконтирования, N — число периодов. Если платежи относятся к началу периода, то степени при коэффициенте $(1+r)$ сдвигаются так, чтобы платеж CF_i не дисконтировался. Первая схема обычно практикуется при анализе будущих

доходов, вторая - при анализе будущих платежей (но возможны исключения, в конечном итоге все определяет структура денежного потока). Ставка дисконтирования r обычно определяется в виде % в год. Базовое определение ставки дисконтирования - это ставка дохода, который можно получить на свои деньги, если отказаться от анализируемых инвестиций и поместить их в инвестиционные инструменты, не связанные с различным риском (банковские депозиты, стабильные ценные бумаги и т.п.), т.е. ставка "естественного прироста денег". Однако, во-первых, понятие "различимого риска", как и доступность альтернативных инвестиций, для разных инвесторов будут различаться, а во-вторых, кроме "естественного прироста денег" в ставку дисконтирования часто закладывают дополнительную "премию за риск", учитывающую степень неопределенности анализируемых инвестиций. Кроме того, дисконтирование применяется в самых различных областях финансового анализа, каждая из которых имеет собственные методы расчета ставки. Поэтому, единого подхода к определению ставки дисконтирования не существует. Некоторые из существующих подходов упомянуты в перечисленных ниже материалах. Если необходимо получить из годового значения ставки дисконтирования вариант для меньшего периода, это преобразование проводится по принципам, используемым для сложных процентов, т.е., например:

$$r_{\text{мес}} = \sqrt[12]{1 + r_{\text{год}}} - 1,$$

где $r_{\text{мес}}$ - ставка дисконтирования в первый месяц, $r_{\text{год}}$ - годовая ставка дисконтирования.

Добавленная стоимость - разность между стоимостью всей произведенной продукцией (а не только реализованной) и стоимостью потребленных материальных средств производства (сырья, энергии и пр.) и услуг других организаций.

Договор лизинга - двустороннее или многостороннее соглашение, в котором оговорены права и обязанности участников лизинговой сделки. Независимо от срока договор лизинга заключается в письменной форме и содержит указания на инвестирование денежных средств в предмет лизинга, который передается лизингополучателю. В названии договора лизинга определяются его форма и вид. Договором лизинга определяются обязательства сторон (субъектов) лизинга. Особенностью договора лизинга является то, что он имеет обязательные и сопутствующие договора.

Доходы от вверализационных операций - включают: 1) доходы от долевого участия в др. предприятиях, дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим хозяйственному субъекту, поступления от сдачи имущества в аренду; 2) доходы от дооценки производственных запасов и готовой продукции; 3) присужденные или признанные должником штрафы, пени, неустойки, др. виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков; 4) положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в валюте; 5) другие доходы, не связанные с производством и реализацией продукции

Доходы предприятия — сумма денежных средств, полученных организацией от ее покупателей за выполненные работы и оказанные услуги.

3

Заемная часть оборотных фондов — формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и покрывает временную дополнительную потребность в оборотных средствах.

Заемное финансирование — метод финансирования реальных инвестиций может быть использован как для финансирования капитальных вложений, так и для пополнения оборотных средств. В рамках данного метода объединяются следующие формы заемного финансирования: кредит, облигационные займы и привлечение заемных средств населения.

Залог — любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, чаще всего вещи, ценные бумаги, недвижимость. В случае не возврата долга кредитор получает удовлетворение за счет продажи заложенного имущества. Предмет залога передается залогодержателю в физической форме или в форме документально зафиксированного права на его получение в виде залогового обязательства.

Запас (inventory stock) — материальные ценности в виде сырья, полуфабрикатов, находящихся на разных стадиях производственного процесса и не используемые на данный момент в производстве, а также готовая продукция, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления. Понятие запаса пронизывает все стадии процесса производства и реализации продукции. Классификация запасов производится по следующим признакам: 1) назначение запасов по отношению к процессу производства (производственные и товарные запасы); 2) назначение запасов по отношению к “сглаживанию” колебаний спроса (запасы текущие, страховые, сезонные запасы); 3) степень готовности “запасаемых” материальных ценностей (сырье, полуфабрикаты, готовая продукция производственного и потребительского назначения); 4) по отношению к текущему периоду времени (переходящие запасы, запасы в пути); 5) по отношению к возможности использования в производстве / возможности реализации (запасы подготовительные, неликвидные запасы). Создание запасов всегда сопряжено с расходами: во-первых, запасы — это, фактически, замороженные финансовые средства; во-вторых, требуются затраты на содержание специально оборудованных помещений (складов), оплату труда специального персонала; в-третьих, существует риск порчи, хищения запасов. Но в то же время отсутствие запасов может также вызвать расходы, которые проявляются в форме разнообразных потерь: потери от простоя производства в случае задержки поставки материалов; потери от закупки по более высоким ценам и транспортировки мелких партий товара; потери от отсутствия товара на складе в момент предъявления спроса на него. Рациональное управление запасами предполагает создание такого их уровня, который бы обеспечивал бесперебойность производственного процесса при минимальных расходах на их содержание. То есть пополнение запасов должно осуществляться до тех пор, пока эффект

снижения риска прерывания производственного и/или торгового процесса из-за отсутствия запасов превышает расходы на содержание дополнительного единицы запаса. Запасы входят в состав оборотных активов предприятия и к ним применимы общие принципы управления оборотными активами. В теории финансового менеджмента выделяют три принципиальных подхода к формированию запасов: 1) *консервативный подход* - создание высоких размеров запасов; при этом эффективность использования запасов невысока; 2) *умеренный подход* - создание нормальных размеров запасов (в соответствии с расчетным значением норматива) на случай наиболее типичных сбоях; 3) *агрессивный подход* - минимизация запасов; в данном случае характерна высокая эффективность использования запасов при высоком уровне риска.

Запасы в пути (*транспортные запасы, transportation inventory*) - запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Транспортировка материальных ценностей - это неотъемлемая часть процесса их движения от изготовителя к потребителю. Время пребывания запасов в пути, то есть время транспортировки, определяется с момента погрузки на транспорт до прибытия груза к месту назначения. Показатель времени транспортировки регламентируется договорами, а также утвержденными для различных видов транспорта нормативами сроков доставки грузов. Тем не менее, запасы (или товары) в пути являются ненормируемым элементом оборотных средств предприятия. Среднее количество запасов (нат.ед.), находящихся в пути определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед. времени) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Неликвидные запасы образуются в связи с ухудшением качества материальных ресурсов в процессе их хранения, а также вследствие морального износа или прекращения выпуска морально устаревшей продукции, для которой они предназначены. Возникновение неликвидных запасов влечет дополнительные финансовые потери предприятия, которые включены в состав издержек хранения запасов.

Запасы переходящие (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) - запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую. Величина технологических запасов прямо зависит от длительности периода времени, который занимает перемещение запасов с одной стадии производства на другую. Среднее количество переходных запасов в нат.ед. определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед.врем.) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы подготовительные - запасы, требуют дополнительной подготовки перед использованием их в производственном процессе или отпуском потребителям. Величина подготовительного запаса рассчитывается

Доходы предприятия — сумма денежных средств, полученных организацией от ее покупателей за выполненные работы и оказанные услуги.

3

Заемная часть оборотных фондов — формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и покрывает временную дополнительную потребность в оборотных средствах.

Заемное финансирование — метод финансирования реальных инвестиций может быть использован как для финансирования капитальных вложений, так и для пополнения оборотных средств. В рамках данного метода объединяются следующие формы заемного финансирования: кредит, облигационные займы и привлечение заемных средств населения.

Залог — любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, чаще всего вещи, ценные бумаги, недвижимость. В случае не возврата долга кредитор получает удовлетворение за счет продажи заложенного имущества. Предмет залога передается залогодержателю в физической форме или в форме документально зафиксированного права на его получение в виде залогового обязательства.

Запас (inventory stock) — материальные ценности в виде сырья, полуфабрикатов, находящихся на разных стадиях производственного процесса и не используемые на данный момент в производстве, а также готовая продукция, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления. Понятие запаса пронизывает все стадии процесса производства и реализации продукции. Классификация запасов производится по следующим признакам: 1) назначение запасов по отношению к процессу производства (производственные и товарные запасы); 2) назначение запасов по отношению к “сглаживанию” колебаний спроса (запасы текущие, страховые, сезонные запасы); 3) степень готовности “запасаемых” материальных ценностей (сырье, полуфабрикаты, готовая продукция производственного и потребительского назначения); 4) по отношению к текущему периоду времени (переходящие запасы, запасы в пути); 5) по отношению к возможности использования в производстве / возможности реализации (запасы подготовительные, неликвидные запасы). Создание запасов всегда сопряжено с расходами: во-первых, запасы — это, фактически, замороженные финансовые средства; во-вторых, требуются затраты на содержание специально оборудованных помещений (складов), оплату труда специального персонала; в-третьих, существует риск порчи, хищения запасов. Но в то же время отсутствие запасов может также вызвать расходы, которые проявляются в форме разнообразных потерь: потери от простоя производства в случае задержки поставки материалов; потери от закупки по более высоким ценам и транспортировки мелких партий товара; потери от отсутствия товара на складе в момент предъявления спроса на него. Рациональное управление запасами предполагает создание такого их уровня, который бы обеспечивал бесперебойность производственного процесса при минимальных расходах на их содержание. То есть пополнение запасов должно осуществляться до тех пор, пока эффект

снижения риска прерывания производственного и/или торгового процесса из-за отсутствия запасов превышает расходы на содержание дополнительной единицы запаса. Запасы входят в состав оборотных активов предприятия и к ним применимы общие принципы управления оборотными активами. В теории финансового менеджмента выделяют три принципиальных подхода к формированию запасов: 1) *консервативный подход* - создание высоких размеров запасов; при этом эффективность использования запасов невысока; 2) *умеренный подход* - создание нормальных размеров запасов (в соответствии с расчетным значением норматива) на случай наиболее типичных сбоях; 3) *агрессивный подход* - минимизация запасов; в данном случае характерна высокая эффективность использования запасов при высоком уровне риска.

Запасы в пути (*транспортные запасы, transportation inventory*) - запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Транспортировка материальных ценностей - это неотъемлемая часть процесса их движения от изготовителя к потребителю. Время пребывания запасов в пути, то есть время транспортировки, определяется с момента погрузки на транспорт до прибытия груза к месту назначения. Показатель времени транспортировки регламентируется договорами, а также утвержденными для различных видов транспорта нормативами сроков доставки грузов. Тем не менее, запасы (или товары) в пути являются ненормируемым элементом оборотных средств предприятия. Среднее количество запасов (нат.ед.), находящихся в пути определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед. времени) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы неликвидные - длительно неиспользуемые запасы, утратившие свое качество. Неликвидные запасы образуются в связи с ухудшением качества материальных ресурсов в процессе их хранения, а также вследствие морального износа или прекращения выпуска морально устаревшей продукции, для которой они предназначены. Возникновение неликвидных запасов влечет дополнительные финансовые потери предприятия, которые включены в состав издержек хранения запасов.

Запасы переходящие (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) - запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую. Величина технологических запасов прямо зависит от длительности периода времени, который занимает перемещение запасов с одной стадии производства на другую. Среднее количество переходных запасов в нат.ед. определяется как произведение потребности в запасах данного вида (нат.ед./ед.врем.) и среднего времени перемещения (транспортировки) запасов с одной стадии производства в другую (ед.врем.).

Запасы подготовительные - запасы, требуют дополнительной подготовки перед использованием их в производственном процессе или отпуском потребителям. Величина подготовительного запаса рассчитывается

среднего времени подготовки материальных ресурсов к производственному потреблению, включая время на разгрузку, сортировку и приемку материалов (ед.врем.). Норматив подготовительного запаса устанавливается исходя из однодневной нормы используемых оборотных средств на основании нормативных документов о технологии приемки, разгрузки, сортировки и складирования производственных запасов. Нормы времени необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Запасы производственные — запасы, предназначенные для производственного потребления в процессе производства. Производственные запасы — это комплексный элемент, включающий следующие виды материальных ресурсов: сырье и основные материалы; вспомогательные материалы; полуфабрикаты; топливо; тара и упаковка; запасные части и производственный инвентарь и т.д. Кроме того, производственные запасы подразделяются на: запасы сырья и полуфабрикатов, поступающего из внешней среды; запасы продукции собственного производства на разных стадиях изготовления (полуфабрикаты собственной выработки). Цель создания производственных запасов на предприятии — обеспечение бесперебойности производственного процесса между поставками продукции, а также в случаях непредвиденной задержки поставки или резкого роста спроса на изготавливаемую из данного сырья продукцию. Производственные запасы входят в состав оборотных активов предприятия и подлежат нормированию. Норма производственных запасов определяется как сумма норм текущего запаса, подготовительного запаса и страхового запаса. Значения норм подготовительного и страхового запасов могут быть рассчитаны по специальным формулам, а могут не рассчитываться, а приниматься по статистическим данным предприятия за несколько последних лет (как правило, за 3–5 лет); значение нормы текущего запаса обязательно рассчитывается (равна половине интервала между поставками). Норматив производственных запасов определяется по формуле:

$$Q_{\text{прз}}^{\text{н}} = \frac{N_{\text{прз}} \times C_{\text{прз}} \times Q}{T_{\text{гел}}} \times N_{\text{прз}}$$

где $N_{\text{прз}}$ — норма расхода данного вида производственного запаса на единицу изготавливаемой продукции (нат.ед./нат.ед.), $C_{\text{прз}}$ — цена единицы производственного запаса (ден.ед./нат.ед.); Q — запланированное к производству количество продукции, при изготовлении которой используется данный вид запаса (нат.ед.), $T_{\text{гел}}$ — финансовый год, 360 дней.

Запасы сезонные (*технологические запасы, переходные запасы, lead time inventory*) — запасы незавершенного производства, движущиеся с одной стадии процесса производства на другую.

Запасы страховые (*резервные запасы, гарантированные запасы, safety stock, buffer stock inventory*) — запасы, целью создания которых является

ние риска прерывания производственного (торгового) процесса в случае непредвиденных обстоятельств. На практике спрос на материальные ресурсы и их расход, как правило, не известны с достаточной степенью определенности. Поэтому на предприятии создаются страховые запасы, размер которых тем выше, чем: больше степень неопределенности прогнозируемого спроса на готовую продукцию (соответственно, больше степень неопределенности расхода производственных запасов на ее производство); выше вероятные потери из-за недостатка производственных или товарных запасов на складе (такими потерями могут быть остановка производства, выплата неустойки по договорам поставки товаров, уход постоянных клиентов к фирмам-конкурентам). Кроме того, необходимо учитывать удаленность поставщика от потребителя ресурсов, сезонный характер поставки и состояние транспортного сообщения, а также прошлый опыт работы с данным поставщиком или рекомендации со стороны других фирм, работавших с ним. Задача оптимизации страхового запаса состоит в минимизации сумм затрат на хранение страховых запасов и убытка (потерь) от остановки производства (реализации) при возможных опозданиях поставок запасов (выпуска очередных партий товаров). Оптимальный размер страхового запаса определяется по формуле:

$$Z_{\text{страх}}^{\text{опт}} = \sqrt{\frac{C_{\text{потери}}^{\text{сут}} \times T_{\text{опозд}} \times \text{НР} \times Q^{\text{сут}}}{C_1 \times i}}$$

где $C_{\text{потери}}^{\text{сут}}$ - экономические потери от остановки производства или уменьшения объема выпуска, ухудшения качества продукции, потери клиентов вследствие опоздания поставки запасов и/или выпуска очередной партии готовой продукции на 1 сутки (ден.ед.); $T_{\text{опозд}}$ - количество дней, на которые опоздали очередная поставка запасов или выпуск готовой партии; НР - норма расхода данного вида запаса на единицу изготавливаемой продукции (нат.ед./нат.ед.); $Q^{\text{сут}}$ - суточный выпуск продукции, при изготовлении которой используется данный вид запаса (нат.ед.); C_1 - стоимость единицы запасов (ден.ед.); i - издержки хранения запасов.

Норма хранения страхового запаса определяется по формуле:

$$H_{\text{страх}} = \frac{Z_{\text{страх}}^{\text{опт}}}{\text{НР} \times Q^{\text{сут}}} = \sqrt{\frac{C_{\text{потери}} \times T_{\text{опозд}}}{C_3 \times i \times \text{НР} \times Q^{\text{сут}}}}$$

Величину страховых запасов иногда увеличивают на размер так называемых *ограждающих запасов (hedge inventory)* - это запасы, создаваемые для преодоления последствий форс-мажорных обстоятельств (забастовки в компании и у поставщиков, политическая нестабильность в стране, откуда поставляется важное сырье, стихийные бедствия и так далее), а также для страховки от вероятного повышения цены постав-

пертным методом, то есть при установлении их величины преобладает решение руководителей и специалистов предприятия, или по данным статистики предприятия за несколько последних лет.

Норматив страхового запаса рассчитывается исходя из необходимости компенсировать возможные срывы регулярных поставок в связи с задержками отправки материалов поставщиком, задержками в пути и другими внешними причинами. Величину страхового запаса устанавливают на основе результатов анализа о динамике поставок за предыдущий период и выявления причин их срывов или в размере 50% от текущего запаса.

Запасы текущие (циклические запасы, цикловые запасы, lot size inventory, cycle stock) — запасы, целью создания которых является обеспечение непрерывности производственного (торгового) процесса между очередными поставками производственных запасов (выпусками партий готовой продукции). При управлении текущими запасами важно определить два параметра: 1) периодичность поставок производственных запасов и, если возможно, выпуска партий готовой продукции; 2) оптимальный размер заказа производственных запасов и, если возможно, выпускаемой партии готовой продукции. Норма текущего запаса (дни) как правило берется равной половине интервала между поставками. Это правило называется *правилом "двух корзин"* (two-bin system), суть которого состоит в следующем. В каждой из двух одинаковых корзин хранятся идентичные материалы. Когда одна из корзин пустеет, делается заказ в размере вместимости целой корзины. Заказ прибывает и помещается в пустую корзину до того, как пустеет вторая корзина. А когда это наконец происходит, начинается потребление материала из первой корзины, снова делается заказ, который по прибытии помещается уже во вторую корзину и так далее.

Запасы товарные (stock-in-trade) — запасы готовой продукции, предназначенной для реализации. Запасы готовой продукции образуются у предприятий-изготовителей, а также на пути следования товара от поставщика к конечному потребителю (на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, у различных торговых посредников). По назначению запасы готовой продукции подразделяются на: товарные запасы предметов и средств производства; товарные запасы предметов потребления. Цель создания товарных запасов на предприятии — обеспечение бесперебойности процесса реализации продукции между выпусками отдельных партий, а также в случаях непредвиденного роста спроса на продукцию. Товарные запасы (готовая продукция на складе) входят в состав оборотных активов предприятия и подлежат нормированию. Норма готовой продукции на складе определяется по формуле:

$$H_m = H_m^1 + H_m^2 + H_m^3,$$

где H_m^1 — время, необходимое для минимальной выработки отгружаемой партии товара (дни); H_m^2 — время, необходимое для выполнения погрузочных работ (дни); H_m^3 — время, необходимое для оформления сопроводительных документов (дни).

исполнительных документов (дни). Время, необходимое для выполнения погрузочных работ и оформления сопроводительных документов, не рассчитывается, а принимается по статистическим данным предприятия за несколько последних лет (как правило, за 3–5 лет).

Норматив готовой продукции определяется по формуле:

$$Q_{гн}^н = \frac{C_{гп} \times Q_{гп}}{T_{усл}} \times H_{гп},$$

где $C_{гп}$ — себестоимость единицы продукции (ден.ед./нат.ед.), $Q_{гп}$ — прогнозный объем реализации готовой продукции (нат.ед.), $T_{усл} = 360$ дней — условный (финансовый год) состоящий из 360 дней — 12 равновеликих по 30 дней месяцев).

Затраты на хранение — расходы, связанные с физическим содержанием товаров на складе, а также возможные проценты на капитал, вложенный в запасы.

И

Издержки приобретения — накладные расходы, связанные с приобретением / реализацией заказа и независящие от размера заказа.

Издержки управления запасами общие — совокупные затраты по управлению запасами на предприятии.

Износ основных производственных фондов — моральное и физическое обесценивание основных производственных фондов. Износ может быть *моральным* и *физическим*. *Физический износ* ОПФ — это материальное изнашивание, старение, разрушение ОПФ, постепенная утрата ими потребительской стоимости в процессе их эксплуатации или под воздействием естественных сил природы. *Полный физический износ* означает конец срока службы используемых ОПФ и их ликвидацию по остаточной стоимости. *Частичный физический износ* означает необходимость восстановления и ремонта ОПФ. *Моральный износ* — старение и обесценивание ОПФ под влиянием развития прогрессивных тенденций в совершенствовании технологий производственного процесса. Причиной морального износа является прогресс в отраслях машиностроения и сокращение общественно-необходимых затрат на производство ОПФ, и как его следствие, появление новой техники, обладающей преимуществами в отношении технико-экономических параметров, мощности, производительности, безопасности, экономичности, ремонтпригодности, по сравнению с техническими характеристиками ранее действующих ОПФ в отраслях, использующих продукцию машиностроения в качестве ОПФ. Возмещение износа осуществляется в денежной форме. Процесс перенесения стоимости ОПФ на произведенную продукцию и услуги в денежной форме называется амортизацией.

Инвестирование не прямое — инвестирование, опосредуемое другими лицами (инвестиционными или финансовыми посредниками).

Инвестирование прямое — непосредственное участие инвестора в выборе объектов инвестирования и вложения средств.

Инвестиции — способ помещения капитала, который должен обеспечить сохранение или возрастание стоимости капитала и (или) принести положительную величину дохода. Олициательные особенности экономической категории "инвестиции": во-первых, инвестиции связаны с отвлечением из оборота предприятия на определенный срок инвестируемого капитала; во — вторых, результат инвестиций должен компенсировать как инвестиционные затраты, так и отказ от потребления инвестируемых ресурсов в момент инвестирования, то есть инвестиции должны обеспечивать прирост инвестируемого капитала или получение каких-либо дополнительных благ. Существующие определения инвестиций можно разделить на финансовые и экономические. В финансовых определениях внимание акцентируется на получении дохода или иного эффекта. В экономических определениях — на увеличении, вследствие инвестирования, производственного потенциала. Сущность и значение инвестиций в современной экономике отражают выполняемые ими функции. Можно выделить следующие функции инвестиций: 1) процесс простого и расширенного воспроизводства основных фондов, как в производственной, так и непроизводственной сферах; 2) процесс обеспечения и восполнения оборотного капитала; 3) перелив капитала из одной сферы в другую посредством купли-продажи финансовых активов; 4) перераспределение капитала между собственниками путем приобретения акций и вложения средств в активы других предприятий. В макроэкономическом масштабе сегодняшнее благосостояние является в значительной мере результатом вчерашних инвестиций, а сегодняшние инвестиции, в свою очередь, закладывают основы завтрашнего роста валового внутреннего продукта и, соответственно, более высокого благосостояния. На микроуровне инвестиции необходимы, прежде всего, для достижения следующих целей: расширения и развития производства; недопущения чрезмерного морального и физического износа основных фондов; повышения технического уровня производства; повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции конкретного предприятия; осуществления природоохранных мероприятий; приобретения ценных бумаг и вложения средств в активы других предприятий. В конечном итоге они необходимы для обеспечения нормального функционирования предприятия в будущем, стабильного финансового состояния и максимизации прибыли.

Инвестиции реальные — вложение капитала в производство основных фондов, в инновационные нематериальные активы, в прирост запасов товарно-материальных ценностей и в другие объекты инвестирования, непосредственно связанные с осуществлением производственно-коммерческой (операционной) деятельности предприятия.

Инвестиционные издержки — сумма основного капитала и чистого оборотного капитала. *Основной капитал* представляет собой средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта, а *оборотный капитал* — это средства, необходимые для

функционирования проекта. Основным капитал складывается из *фиксированных инвестиций* и капитальных затрат на подготовку производства. К фиксированным инвестициям относятся вложения на: подготовку земельного участка и площадки предприятия; здания и гражданские сооружения; машины и оборудование предприятия, включая вспомогательное оборудование; некоторые приобретенные части основного капитала, например, права на промышленную собственность. Чтобы получить сумму фиксированных инвестиций, исчисляются первоначальные стоимость инвестиционных и держки по категориям инвестиций: земля, строительство основных и вспомогательных объектов, сооружения и объектов обслуживания, инвестиционный капитал, заводские машины и оборудование.

Индекс прибыльности (PI) — отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиции, к сумме инвестированного капитала.

Иностранные инвестиции — вложения, осуществляемые иностранными гражданами, юридическими лицами и государствами.

Информационное обеспечение включает в себя производственную, экономическую, коммерческую, финансовую и прочую информации. В условиях рыночной экономики повышается важность информационного обеспечения.

Источники финансовых ресурсов — подразделяются на собственные и заемные. К собственным источникам относятся: 1) уставный капитал — сумма вкладов учредителей хозяйствующего субъекта для обеспечения его жизнедеятельности; 2) прибыль; 3) амортизационные отчисления. К заемным денежным средствам относятся кредиторская задолженность, кредиты и займы.

К

Калькуляция себестоимости — это определение размера затрат в денежной форме на производство единицы определенного вида работ (услуг) в денежной форме. С помощью калькуляции определяется себестоимость единицы работ (услуг); всего их объема; себестоимость производства по отдельным структурным подразделениям предприятия; по разным производственным процессам; в целом по предприятию.

Контролинг активов — представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях их развития, своевременное выявление отклонений фактически достигнутых результатов их формирования и использования от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих их нормализацию.

Концепция учета факторов риска в использовании активов — состоит в объективной оценке уровня риска с целью обеспечения формирования необходимого уровня доходности хозяйственных операций, связанных с использованием капитала, и разработке системы мероприятий, минимизирующих его негативные финансовые последствия для хозяйственной деятельности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{\text{бл}}$) или коэффициент быстрой ликвидности (Quick Ratio, Acid Test Ratio) – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов и текущих обязательств компании. Рассчитывается по данным *баланса* фирмы как частное от деления суммы денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности на текущие обязательства. Характеризует способность компании отвечать по своим текущим обязательствам с использованием наиболее ликвидных (обращаемых в деньги) активов. Формула расчета:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КИ} + \text{ДЗ}}{\text{ТО}},$$

где ДС – денежные средства, КИ – краткосрочные инвестиции, ДЗ – дебиторская задолженность, ТО – текущие обязательства.

Коэффициент оборачиваемости активов (*Assets Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине суммарных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (*Receivables Turnover, RT*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости запасов (*Inventory Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине запасов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (*Payables Turnover*) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия процентов (*Interest Coverage Ratio, Times Interest Earned, TIE*) – финансовый показатель, рассчитываемый как прибыль до налогов и процентов, деленная на начисленные проценты по кредитам.

Коэффициент рентабельности активов (*Return On Assets, ROA*) – отношение чистой прибыли компании без учета процентов по кредитам к ее суммарным активам.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (*Return On Invested Capital, ROIC*) – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой суммарного инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности инвестиций (*Return On Investment, ROI*) – финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений.

Коэффициент рентабельности продаж (*Return On Sales, Net Profit Margin, ROS*) – отношение чистой прибыли компании к ее обороту.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (*Return On Equity, ROE*) – отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности (*Current Ratio, CR*) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании.

Коэффициент "цена/прибыль" (*Price to Earnings, P/E*) — финансовый показатель, равный отношению рыночной стоимости компании к ее годовой прибыли.

Коэффициенты ликвидности (*Liquidity Ratios*) — финансовые показатели, характеризующие платежеспособность компании в краткосрочном периоде, ее способность выдерживать быстротечные изменения в рыночной конъюнктуре и бизнес-среде. Показатели ликвидности, как правило, рассчитываются на основе данных баланса компании. Наиболее распространенные коэффициенты: *коэффициент текущей ликвидности*; *коэффициент быстрой ликвидности*; *чистый рабочий капитал*. Все эти показатели основаны на анализе соотношения различных категорий текущих активов и текущих обязательств. Более высокие значения коэффициентов ликвидности означают более высокую текущую платежеспособность фирмы.

Коэффициенты оборачиваемости (*Коэффициенты деловой активности, Activity Ratios*) — группа финансовых показателей, характеризующих уровень деловой активности компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Коэффициенты рентабельности (*Profitability Ratios*) — финансовые показатели, характеризующие прибыльность работы компании.

Кредит — ссуда в денежной или товарной форме, предоставляемая кредитором заемщику на определенных условиях. Кредитные отношения в экономике основываются на ряде исторически сложившихся, а затем и отраженных в государственном и международном законодательстве, принципах: 1) *возвратность кредита*. Этот принцип означает, что кредит должен быть обязательно возвращен после его использования; 2) *срочность кредита*. Этот принцип отражает требование, что кредитные суммы должны быть возвращены в сроки, обозначенные в кредитном договоре; 3) *принцип платности кредита* выражается в том, что вместе с полученными кредитными ресурсами возвращается плата за право их использования. Цена кредита отражает общее соотношение спроса и предложения на рынке ссудных капиталов; 4) *принцип обеспеченности кредита* выражает необходимость обеспечения защиты имущественных прав кредитора в случае, если заемщик не выполнит принятые на себя обязательства; 5) *целевой характер кредита* означает требование со стороны кредитора целевого использования кредитных ресурсов заемщиком. В кредитном договоре устанавливается конкретная цель выдаваемой ссуды, затем банк имеет право проконтролировать соблюдение условий кредитного договора; 6) *дифференцированный характер кредита*. Этот принцип проявляется в том, что банк использует дифференцированный подход к различным заемщикам. Основной функцией кредита является изъятие временно свободных денежных средств из одних сфер деятельности и передача их в другие, например, в получающие более высокую прибыль. Но при этом задачей государственного регулирования кредитной систе-

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{\text{бл}}$) или коэффициент закислой бумажки (Quick Ratio, Acid Test Ratio) – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов и текущих обязательств компании. Рассчитывается по данным *баланса* фирмы как частное от деления суммы денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности на текущие обязательства. Характеризует способность компании отвечать по своим текущим обязательствам с использованием наиболее ликвидных (обращаемых в деньги) активов. Формула расчета:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КИ} + \text{ДЗ}}{\text{ТО}},$$

где ДС – денежные средства, КИ – краткосрочные инвестиции, ДЗ – дебиторская задолженность, ТО – текущие обязательства.

Коэффициент оборачиваемости активов (Assets Turnover) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине суммарных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Receivables Turnover, RT) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота компании к среднегодовой величине дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости запасов (Inventory Turnover) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине запасов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Payables Turnover) – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия процентов (Interest Coverage Ratio, Times Interest Earned, TIE) – финансовый показатель, рассчитываемый как прибыль до налогов и процентов, деленная на начисленные проценты по кредитам.

Коэффициент рентабельности активов (Return On Assets, ROA) – отношение чистой прибыли компании без учета процентов по кредитам к ее суммарным активам.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (Return On Invested Capital, ROIC) – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой суммарного инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности инвестиций (Return On Investment, ROI) – финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений.

Коэффициент рентабельности продаж (Return On Sales, Net Profit Margin, ROS) – отношение чистой прибыли компании к ее обороту.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (Return On Equity, ROE) – отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала.

Коэффициент текущей ликвидности (*Current Ratio, CR*) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании.

Коэффициент "цена/прибыль" (*Price to Earnings, P/E*) — финансовый показатель, равный отношению рыночной стоимости компании к ее годовой прибыли.

Коэффициенты ликвидности (*Liquidity Ratios*) — финансовые показатели, характеризующие платежеспособность компании в краткосрочном периоде, ее способность выдерживать быстротечные изменения в рыночной конъюнктуре и бизнес-среде. Показатели ликвидности, как правило, рассчитываются на основе данных баланса компании. Наиболее распространенные коэффициенты: *коэффициент текущей ликвидности*; *коэффициент быстрой ликвидности*; *чистый рабочий капитал*. Все эти показатели основаны на анализе соотношения различных категорий текущих активов и текущих обязательств. Более высокие значения коэффициентов ликвидности означают более высокую текущую платежеспособность фирмы.

Коэффициенты оборачиваемости (*Коэффициенты деловой активности, Activity Ratios*) — группа финансовых показателей, характеризующих уровень деловой активности компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Коэффициенты рентабельности (*Profitability Ratios*) — финансовые показатели, характеризующие прибыльность работы компании.

Кредит — ссуда в денежной или товарной форме, предоставляемая кредитором заемщику на определенных условиях. Кредитные отношения в экономике основываются на ряде исторически сложившихся, а затем и отраженных в государственном и международном законодательстве, принципах: 1) *возвратность кредита*. Этот принцип означает, что кредит должен быть обязательно возвращен после его использования; 2) *срочность кредита*. Этот принцип отражает требование, что кредитные суммы должны быть возвращены в сроки, обозначенные в кредитном договоре; 3) *принцип платности кредита* выражается в том, что вместе с полученными кредитными ресурсами возвращается плата за право их использования. Цена кредита отражает общее соотношение спроса и предложения на рынке ссудных капиталов; 4) *принцип обеспеченности кредита* выражает необходимость обеспечения защиты имущественных прав кредитора в случае, если заемщик не выполнит принятые на себя обязательства; 5) *целевой характер кредита* означает требование со стороны кредитора целевого использования кредитных ресурсов заемщиком. В кредитном договоре устанавливается конкретная цель выдаваемой ссуды, затем банк имеет право проконтролировать соблюдение условий кредитного договора; 6) *дифференцированный характер кредита*. Этот принцип проявляется в том, что банк использует дифференцированный подход к различным заемщикам. Основной функцией кредита является изъятие временно свободных денежных средств из одних сфер деятельности и передача их в другие, например, в получающие более высокую прибыль. Но при этом задачей государственного регулирования кредитной систе-

мы должно быть определение экономических приоритетов и привлечение финансовых ресурсов в те отрасли и регионы, развития которых необходимо с точки зрения национальных интересов, а не выгоды отдельных субъектов. Чтобы не было диспропорций в структуре рынка, как это происходило в России в первые годы перехода к рыночной экономике, когда произошел угрожающий отток финансовых ресурсов из производственной сферы в сферу обращения. Существуют две разновидности кредитования: 1) кредитование предприятия в форме прямой выдачи денежных ссуд под развитие хозяйственной деятельности - *финансовый кредит*; 2) кредитование как форма хозяйственных расчетов между предприятиями, то есть расчетов с рассрочкой платежей - *коммерческий кредит*. По видам заемщиков и сфере применения финансовый кредит бывает: 1) межбанковский, то есть заемщиком является банк; 2) коммерческая ссуда, то есть заемщиком является предприятие; 3) аграрная ссуда, выдаваемая для финансирования сельскохозяйственного производства; 4) ссуда посредникам на фондовой бирже, предоставляемая брокерским, маклерским и дилерским фирмам, осуществляющим операции по продаже ценных бумаг; 5) ипотечный кредит, то есть кредит под залог недвижимости, выдаваемый как обычным, так и специализированным ипотечным банками. Наиболее эффективным считается ипотечный кредит для кредитования нового строительства в крупных размерах. При этом объект строительства может быть оформлен поэтапно по мере строительства, поэтому и кредит выдается частями. Оформляется кредит кредитным соглашением (кредитным договором), в котором обозначается: вид кредита; сумма; срок погашения; расчеты процентов и комиссионных банка за его расходы, связанные с выдачей кредита; вид обеспечения кредита; форму передачи кредита заемщику.

Кредит государственный — кредит, где обязательно присутствует государство. Государство может выступать в качестве кредитора и осуществлять через центральный банк кредитование отраслей и регионов, у которых есть особая потребность в финансовых ресурсах. В роли заемщика государство выступает при размещении государственных ценных бумаг и государственных займов для пополнения дефицита государственного бюджета. Наибольшее распространение получила форма государственного кредита, в которой государство является заемщиком денежных средств.

Кредит коммерческий принципиально отличается от финансового (банковского) кредита. Во-первых, в качестве кредитора выступают не банки и специализированные финансовые учреждения, а любые юридические лица, занимающиеся производством и реализацией продукции и услуг. Во-вторых, коммерческий кредит предоставляется исключительно в товарной форме. В-третьих, средняя стоимость коммерческого кредита всегда ниже ставки процента по банковским ссудам на данный период времени. В-четвертых, плата за коммерческий кредит включается в цену товара, а не определяется специально каким-либо путем. При распространении коммерческого кредита ссудный капитал интегрируется с промышленным или торговым, что приводит к созданию финансовых

компаний, холдингов и других структур, включающих в себя предприятия различных сфер деятельности и специализаций. Коммерческий кредит способствует ускорению реализации товаров и услуг и увеличению скорости оборота капитала. Как правило, он предоставляется под долговое обязательство (вексель) или посредством открытия счета по задолженности, то есть поставщик предоставляет кредит в форме отсрочки платежа (фирменный кредит).

Кредит международный представляет совокупность кредитных отношений, действующих на международном уровне. Участниками здесь могут выступать межнациональные финансово-кредитные институты (МВФ, МБРР и др.), правительства государств и юридические лица. По характеру кредиты делятся на межгосударственные и частные; по форме - государственный, банковский, коммерческий; по месту во внешней торговле - кредитование экспорта, кредитование импорта. Характерной чертой при международном кредитовании является его дополнительная правовая или экономическая защищенность, проявляющаяся в частном страховании и государственных гарантиях.

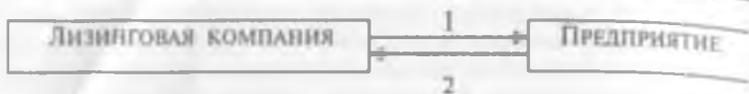
Кредит потребительский проявляется в целевом кредитовании банками, финансовыми организациями и любыми другими юридическими лицами физических лиц. В денежной форме чаще предоставляется банковская ссуда физическому лицу для приобретения недвижимости, дорогостоящего лечения и т.п., в товарной форме - в процессе розничной торговли с рассрочкой платежа.

Л

Леверидж активов - финансовый механизм формирования активов, основанный на способности собственного капитала привлекать к их финансированию разнообразные формы заемного капитала. Его характеристикой выступает коэффициент левериджа активов, показывающий соотношение общей суммы активов предприятия и суммы собственного капитала.

Лизинг (leasing) - вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

Лизинг возвратный - одна из форм прямого лизинга, представляющая собой систему взаимосвязанных соглашений, при которой фирма продает свою собственность финансовому институту (банку, страховой компании, инвестиционному фонду, фирме, специально ориентированной на лизинговые операции) с одновременным оформлением соглашения о долгосрочной аренде своей бывшей собственности на условиях лизинга. Возвратный лизинг выступает в данном случае как альтернатива залоговой операции. Его суть состоит в следующем: предприятие (будущий лизингополучатель) имеет оборудование, но ему не хватает средств для производственной деятельности.



- 1 — стоимость оборудования
2 — арендные платежи

Оно обращается в лизинговую компанию, продает ей свое оборудование и берет его же у этой компании в лизинг. Важным преимуществом возвратного лизинга является использование уже находящегося в эксплуатации оборудования в качестве источника финансирования строящихся новых объектов с вытекающей из этого возможностью использовать налоговые льготы, предоставляемые для участников лизинговых операций. Возвратный лизинг дает возможность рефинансировать капитальные вложения с меньшими затратами, чем при привлечении банковских ссуд, особенно если платежеспособность предприятия ставится кредитующими организациями под сомнение ввиду неблагоприятного соотношения между его уставным капиталом и заемными фондами.

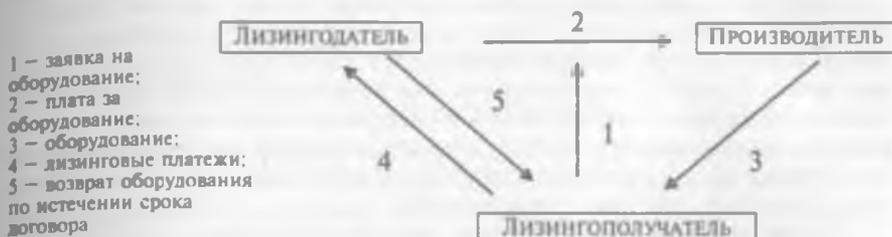
Лизинг возобновляемый — применяется, когда лизингополучателю по технологии производства последовательно требуется различное оборудование, и в соответствии с условиями договора он имеет право по истечении определенного срока обменять арендуемое имущество на другой объект лизинга. Эта форма носит название револьверного лизинга. Существует также и другое определение револьверного лизинга, при котором после истечения первого срока договор лизинга продлевается на следующий период. При этом объекты лизинга через определенное время в зависимости от износа и по желанию лизингополучателя меняются на более совершенные образцы. Лизингополучатель принимает на себя все расходы по замене оборудования. Количество объектов лизинга и сроки их использования по возобновляемому лизингу заранее сторонами не оговариваются.

Лизинг генеральный — разновидность возобновляемого лизинга, которая позволяет лизингополучателю дополнить список арендуемого оборудования без заключения новых контрактов. Это очень важно для предприятий с непрерывным производственным циклом и при жесткой контрактной кооперации с партнерами. Генеральный лизинг используется, когда требуется срочная поставка или замена уже полученного по лизингу оборудования, а времени, необходимого на проработку и заключение нового контракта, как правило, нет. По условию соглашения в режиме генерального лизинга лизингополучатель дополняет список арендуемого оборудования в случае возникновения срочной непредвиденной необходимости в получении дополнительного оборудования с ссылкой на согласованный перечень или каталог. В конце периода, на который заключено соглашение, производится сопоставление затрат и заключается новое соглашение.

Лизинг косвенный — передача имущества в лизинг происходит через посредника. Такого рода сделка схожа с классической лизинговой опера-

ратией, так как в ней участвует поставщик, лизингодатель и лизингополучатель, причем каждый из них выступает самостоятельно.

Лизинг оперативный (сервисный) отличается тем, что срок лизинга короче, чем нормативный срок службы имущества, и лизинговые платежи полностью не покрывают все затраты лизингодателя.



В связи с этим, лизингодатель вынужден сдавать это оборудование в лизинг несколько раз, и для него возрастает риск невозмещения остаточной стоимости объекта лизинга при отсутствии спроса на него. Поэтому, лизинговая ставка при оперативном лизинге гораздо выше, чем при финансовом. Заключается оперативный лизинг, как правило на 2-5 лет. По окончании оперативного лизингового договора лизингополучатель имеет право: продлить срок договора на более выгодных условиях; вернуть оборудование лизингодателю; купить оборудование у лизингодателя при наличии соглашения (опциона) на покупку по рыночной стоимости.

Лизинг полный (мокрый) — лизингодатель принимает на себя все расходы по обслуживанию имущества (техническое обслуживание, расходы по подготовке кадров, рекламы т.д.). Его используют, как правило, сами изготовители оборудования. По стоимости полный лизинг один из самых дорогих, так как у лизингодателя увеличиваются расходы на техническое обслуживание, сопровождение квалифицированным персоналом, ремонт, поставку необходимого сырья и комплектующих изделий и др.

Лизинг прямой — двусторонняя сделка, при которой производитель оборудования самостоятельно сдает объект в лизинг (поставщик и лизингодатель совмещены в одном лице). По существу эту сделку нельзя назвать классической лизинговой сделкой, так как в ней не участвует лизинговая компания (см. рис.).

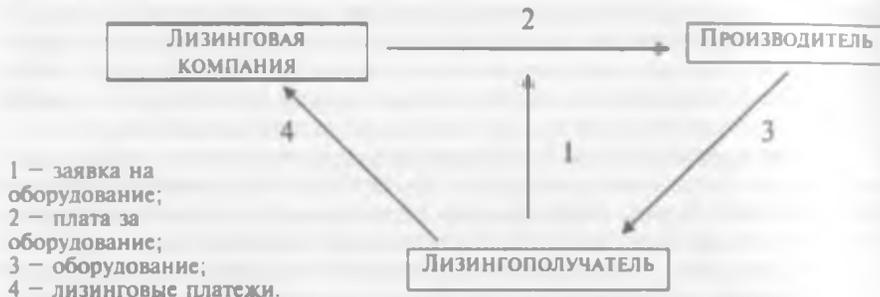


Лизинг раздельный (лизинг с дополнительным привлечением средств, частично финансируемый лизинг) - это сложная разновидность лизинговой сделки, связанная с многоканальным финансированием. Используется для реализации дорогостоящих проектов, таких как авиатехника, морские и речные суда, железнодорожный и подвижной состав, и т.п. В

этом виде лизингодатель, приобретая оборудование, выплачивает из своих средств не всю сумму, а только ее часть. Остальную сумму он берет в ссуду у одного или нескольких кредиторов. В развитых странах 85% всех лизинговых сделок построены именно на основе раздельного лизинга. Такой лизинг еще называется *групповым, акционерным лизингом* с участием нескольких компаний поставщиков, лизингодателей и привлечением кредитных средств у ряда банков, а также страхованием лизингового имущества и возврата лизинговых платежей с помощью страховых пулов. Средства, необходимые для полного финансирования аккумулируются путем выпуска акций и распространения их среди лизингодателей, принимающих участие в финансировании сделки. Оставшаяся часть контрактной стоимости объекта лизинга финансируется кредиторами (банками, другими инвесторами).

Лизинг срочный — одноразовая аренда имущества.

Лизинг финансовый (капитальный, прямой) — лизинг имущества с полной выплатой стоимости имущества, характеризующийся тем, что срок, на который передается имущество в пользование, приближается по продолжительности к сроку эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества.

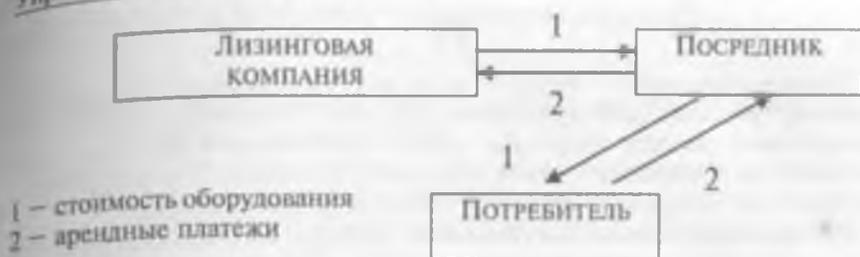


В течение срока договора лизингодатель через лизинговые платежи возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от сделки. Финансовый лизинг — наиболее распространенный вид лизинга, содержащий в себе множество различных форм, которые имеют свои самостоятельные названия. В классическом финансовом лизинге принимают участие три основных субъекта и осуществляется возмещение полной стоимости имущества. По заявке лизингополучателя лизингодатель приобретает оборудование и передает его в лизинг заявителю.

Лизинг частичный — с частичным набором услуг, когда на лизингополучателя возлагаются лишь отдельные функции по обслуживанию имущества.

Лизинг чистый — все расходы по обслуживанию имущества принимает на себя лизингополучатель. При этом лизингополучатель переводит лизингодателю чистые или нетто платежи. Большинство услуг на отечественном рынке лизинга оборудования являются чистыми.

Лизинговая деятельность — выполнение лизингодателем функций по договору лизинга.



Лизинговая деятельность осуществляется лизинговыми компаниями или гражданами, осуществляющими лизинговую деятельность на основании разрешений (лицензий), полученных в установленном законодательством порядке.

Лизинговая компания – компания, покупающая оборудование и сдающая его в аренду, оставаясь его владельцем или продавая его по остаточной стоимости после истечения срока договора лизинга. Лизинговые компании – это коммерческие организации, выполняющие в соответствии со своими учредительскими документами функции лизингодателя на основании установленного законодательства и полученной лицензии.

Лизинговая операция – покупка банком или лизинговой компанией машин, оборудования, транспортных средств, имущественных комплексов и т.д. и их последующая передача лизингополучателю.

Лизинговая сделка – совокупность договоров, необходимых для реализации договора лизинга между лизингодателем, продавцом (поставщиком) и лизингополучателем предмета лизинга. В рамках системы взаимосвязанных и взаимообусловленных договоров, в соответствии с которыми осуществляется лизинг, в отношении конкретного предмета лизинга не допускается совмещение обязательств кредитором и лизингополучателем предмета лизинга, за исключением возвратного лизинга.

Лизингодатель – физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных или собственных денежных средств приобретает в ходе реализации *лизинговой сделки* в собственность имущество и предоставляет его в качестве *предмета лизинга* лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование с переходом или без перехода к лизингополучателю права собственности на предмет лизинга.

Лизингополучатель – физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором лизинга, обязано принять предмет лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование.

Ликвидность активов – характеристика отдельных видов активов предприятия по их способности к быстрой конверсии в денежную форму без потери своей балансовой стоимости с целью обеспечения необходимого уровня платежеспособности предприятия.

М

Материалоемкость — показатель расхода материальных ресурсов на производство какой-либо продукции или услуг. Выражается в натуральных единицах расхода оборотных средств необходимых для изготовления единицы продукции, либо в процентах к стоимости используемых материальных ресурсов в структуре себестоимости продукции.

Материально-техническое снабжение (*supph*) — обеспечение предприятия необходимыми для его деятельности основными и оборотными средствами производства.

Менеджмент активов — система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием и использованием активов предприятия и организацией их оборота.

Метод FIFO — называют методом оценки запасов по ценам первых покупок. Стоимость оборотных средств оценивается по цене первой, поступившей на склад партии, что вызывает увеличение прибыли в отчете о прибылях и убытках по сравнению с той, которая была бы указана, если бы оборотные средства были учтены в составе затрат по их текущей цене. В периоды роста цен этот метод дает наивысшие показатели стоимости активов по итогам отчетного периода по сравнению с другими методами.

Метод LIFO — предполагает первоочередное списание в производство запасов из последних поступивших партий. Благодаря этому обеспечивается завышение стоимости израсходованных на производство или реализованных ценностей, занижение их остатка на конец месяца, а значит снижение прибыли и ухудшение финансовых показателей предприятия, за счет повышения себестоимости. В периоды роста цен этот метод дает самый низкий показатель стоимости активов на конец отчетного периода.

Методы начисления амортизации:

Метод линейный — годовые амортизационные отчисления остаются неизменными в течение всего срока полезного использования актива. Годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется в стоимостном выражении, исходя из первоначальной (балансовой) стоимости основных фондов и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока их полезного использования. Стоимость основных производственных фондов равномерно распределяется в течение всего срока их использования. *Норма износа* определяется по формуле:

$$I_n = \frac{T_3}{T_A} \times 100\%$$

где I_n — норма износа основных средств; T_3 — фактический срок эксплуатации основных средств (лет); T_A — нормативный срок службы основных средств (амортизационный период основных фондов)

Величина начисленного износа определяется по формуле:

$$И = (S_B - S_O)И_H,$$

где S_B — первоначальная (балансовая) стоимость на момент приобретения;
 S_O — остаточная стоимость ОПФ.

Метод *снижающегося остатка* — норма амортизационных отчислений увеличивается по сравнению с линейным методом в два и более раза, и применяется для расчёта суммы амортизационных отчислений в первый год службы актива ОПФ ($И_1$):

$$И_1 = S_{O_{нач}} \times 2И_H,$$

где $2И_H$ — удвоенная норма износа, исчисленная для линейного метода списания ($2И_H$); $S_{O_{нач}}$ — величина остаточной стоимости на начало периода.

Сумма износа за второй год ($И_2$) вычисляется по формуле:

$$И_2 = S_{O_1} \times 2И_H.$$

Остаточная стоимость ОПФ после второго года эксплуатации вычисляется по формуле:

$$S_{O_2} = S_{O_1} - И_2.$$

Таким образом, достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений до тех пор пока не будет списана балансовая стоимость ОПФ или остаточная стоимость не достигнет величины ликвидационной стоимости. Годовая сумма амортизационных отчислений устанавливается умножением нормы амортизации на амортизируемую стоимость объекта, вычисленную для данного года. Тем самым достигается неуклонное уменьшение суммы годовых амортизационных отчислений в течение всего срока полезной службы актива.

Метод *списания стоимости пропорционально объему продукции (услуг)* — вызывает годовую сумму амортизационных отчислений актива с ожидаемым объемом производства, определенным исходя из паспортных данных и технических характеристик актива. В связи с чем показатель амортизации устанавливается в натуральных показателях производительности. Исходя из того, что износ является только результатом эксплуатации, период времени не учитывается в этом методе. Норма износа на единицу продукции рассчитывается по формуле:

$$И_H = \frac{S_B - S_O}{Q_P},$$

где Q_P — предполагаемый объем работ в единицах продукции.

Накопленный износ при использовании данного метода увеличивается ежегодно в прямой зависимости от выпуска продукции, произведенной с помощью амортизируемого оборудования:

$$И = Q_{\Phi} И_H,$$

где Q_{Φ} — выпуск продукции произведенный с помощью ОПФ, суммиру-

смысл нарастающим итогом с момента ввода ОПФ в эксплуатацию. К примеру, имеется автомат, первоначальная стоимость которого 12 млн. руб., установленный срок службы около 8 лет, ликвидационная стоимость в расчёт не принимается. Производительность аппарата составляет 120 изделий в час. Предполагается, что с учётом технического обслуживания и переналадки автомат будет действовать 250 дней в году по 12 часов в день. В течение года автомат будет выпускать $250 \times 12 \times 120 = 360\,000$ изделий. Ежегодная сумма погашения его стоимости составляет 1,5 млн. руб. ($12 / 8$). Годовая норма амортизации на 1 тыс. изделий может быть установлена на уровне $1\,500\,000 / 360 = 4\,166$ руб. В таком случае, если в течение квартала было выпущено 81 560 изделий, сумма амортизационных отчислений составит $81,56 \times 4\,166 = 339\,779$ руб.

Методы нормирования оборотных средств:

Метод прямого счета предполагает расчет необходимого объема каждого вида ресурсов с максимальным учетом факторов, определяющих условия функционирования предприятия. Этот метод требует участия большого количества высококвалифицированных специалистов различных профилей, применения программного обеспечения, но при этом обеспечивает максимальную точность расчетов.

Аналитический метод представляет собой укрупненный расчет норматива оборотных средств с учетом планируемого изменения в динамике производства, с последующей корректировкой на оперативном уровне.

Коэффициентный метод — определение новых нормативов на базе нормативов предшествующего периода, путем его корректировки с учетом изменившихся условий.

Методы оценки стоимости оборотных средств:

Метод сплошной идентификации — предполагает детальный учет стоимости каждого вида ресурсов по контрактам на их поставку. В этом случае учет оборотных средств выглядит как учет потока товаров и требует значительных затрат.

Метод средней стоимости — применяется для определения стоимости товарных запасов на конец года путем умножения средней цены товара на число единиц товара. Понятно, что для сферы услуг этот метод неприменим.

Методы привлечения инвестиций — самофинансирование; эмиссионное финансирование; заемное финансирование; государственное финансирование; лизинг; смешанное финансирование; проектное финансирование. В рамках приведенных методов можно выделить следующие основные формы: эмиссия обыкновенных акций и эмиссия привилегированных акций (для организаций потребительской кооперации размешение паев); кредит и облигационный заем (для организаций потребительской кооперации кредит и заимствование у населения); государственное финансирование высокодоходных инвестиционных проектов, государственное финансирование в рамках целевых программ и финансирование посредством государственных внешних заимствований; финансовый лизинг, оперативный лизинг и др.

рование с полным регрессом на заемщика, проектное финансирование без права регресса на заемщика и проектное финансирование с ограниченным регрессом на заемщика (в организациях потребительской кооперации не применяется).

Н

Наиболее экономичный размер заказа (*Economic order quantity (EOQ)*, оптимальный размер заказа, формула Уилсона Вилсона) — размер партии поставки, при котором совокупные издержки по управлению запасами минимальны.

Ненормируемые оборотные средства — средства в товарах отгруженных, денежные средства, средства в дебиторской задолженности и прочих расчетах.

Нетто-результат эксплуатации активов — разность между результатом и всеми затратами на восстановление основных средств. По существу, этот экономический эффект, снимаемый предприятием с затрат, представляет собой прибыль до уплаты процентов за кредиты и займы и налога на прибыль. Поэтому на практике для быстроты расчетов можно принимать за нетто-результат *балансовую прибыль*, восстановленную до нетто-результата эксплуатации инвестиций прибавлением процентов за кредиты, относимых на себестоимость продукции (работ, услуг). Таким способом можно избежать двойного счета процентов, ибо часть их, относимая, по действующему законодательству, на чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, содержится в самой балансовой прибыли.

Норма оборотных средств — мера расхода ресурсов, установленная исходя из следующих факторов: периоды работы с максимальной нагрузкой мощностей предприятия, а значит и с максимальной потребностью в ресурсах, которые принимаются за базовые периоды; максимальная потребность в ресурсах, устанавливаемая на основе прогнозов на предстоящий период; среднесуточный расход, устанавливаемый исходя из данных сметы затрат на производство продукции (работ, услуг) на планируемый период (для производственных запасов) и на основании производственной или полной себестоимости (для незавершенного производства или готовой продукции). Нормы устанавливаются в днях запаса, в процентах или в денежном выражении, в зависимости от нормируемого вида оборотных ресурсов.

Норматив оборотных средств — денежное выражение минимального планируемого запаса оборотных средств, необходимых для нормальной хозяйственной и финансовой деятельности. Поскольку нормативы являются составляющими норму элементами, характеризующими удельный расход ресурсов при выполнении производственных операций, то они могут выражаться в процентах или натуральных единицах. Общая сумма необходимых оборотных средств определяется как совокупный норма-

емый нарастающим итогом с момента ввода ОПФ в эксплуатацию. К примеру, имеется автомат, первоначальная стоимость которого 12 млн. руб., установленный срок службы около 8 лет, ликвидационная стоимость в расчёт не принимается. Производительность аппарата составляет 120 изделий в час. Предполагается, что с учётом технического обслуживания и переналадки автомат будет действовать 250 дней в году по 12 часов в день. В течение года автомат будет выпускать $250 \times 12 \times 120 = 360\,000$ изделий. Ежегодная сумма погашения его стоимости составляет 1,5 млн. руб. ($12 / 8$). Годовая норма амортизации на 1 тыс. изделий может быть установлена на уровне $1\,500\,000 / 360 = 4\,166$ руб. В таком случае, если в течение квартала было выпущено 81 560 изделий, сумма амортизационных отчислений составит $81,56 \times 4\,166 = 339\,779$ руб.

Методы нормирования оборотных средств:

Метод прямого счета предполагает расчет необходимого объема каждого вида ресурсов с максимальным учетом факторов, определяющих условия функционирования предприятия. Этот метод требует участия большого количества высококвалифицированных специалистов различных профилей, применения программного обеспечения, но при этом обеспечивает максимальную точность расчетов.

Аналитический метод представляет собой укрупненный расчет норматива оборотных средств с учетом планируемого изменения в динамике производства, с последующей корректировкой на оперативном уровне.

Коэффициентный метод — определение новых нормативов на базе нормативов предшествующего периода, путем его корректировки с учетом изменившихся условий.

Методы оценки стоимости оборотных средств:

Метод сплошной идентификации — предполагает детальный учет стоимости каждого вида ресурсов по контрактам на их поставку. В этом случае учет оборотных средств выглядит как учет потока товаров и требует значительных затрат.

Метод средней стоимости — применяется для определения стоимости товарных запасов на конец года путем умножения средней цены товара на число единиц товара. Понятно, что для сферы услуг этот метод неприменим.

Методы привлечения инвестиций — самофинансирование; эмиссионное финансирование; заемное финансирование; государственное финансирование; лизинг; смешанное финансирование; проектное финансирование. В рамках приведенных методов можно выделить следующие основные формы: эмиссия обыкновенных акций и эмиссия привилегированных акций (для организаций потребительской кооперации размещения паев); кредит и облигационный заем (для организаций потребительской кооперации кредит и заимствование у населения); государственное финансирование высокодоходных инвестиционных проектов, государственное финансирование в рамках целевых программ и финансирование посредством государственных внешних заимствований; финансовый лизинг, оперативный лизинг и возвратный лизинг; проектное финанси-

рование с полным регрессом на заемщика, проектное финансирование без права регресса на заемщика и проектное финансирование с ограниченным регрессом на заемщика (в организациях потребительской кооперации не применяется).

Н

Наиболее экономичный размер заказа (*Economic order quantity (EOQ)*, оптимальный размер заказа, формула Уилсона Вилсона) — размер партии поставки, при котором совокупные издержки по управлению запасами минимальны.

Ненормируемые оборотные средства — средства в товарах отгруженных, денежные средства, средства в дебиторской задолженности и прочих расчетах.

Нетто-результат эксплуатации активов — разность между результатом и всеми затратами на восстановление основных средств. По существу, этот экономический эффект, снимаемый предприятием с затрат, представляет собой прибыль до уплаты процентов за кредиты и займы и налога на прибыль. Поэтому на практике для быстроты расчетов можно принимать за нетто-результат *балансовую прибыль*, восстановленную до нетто-результата эксплуатации инвестиций прибавлением процентов за кредиты, относимых на себестоимость продукции (работ, услуг). Таким способом можно избежать двойного счета процентов, ибо часть их, относимая, по действующему законодательству, на чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, содержится в самой балансовой прибыли.

Норма оборотных средств — мера расхода ресурсов, установленная исходя из следующих факторов: периоды работы с максимальной загрузкой мощностей предприятия, а значит и с максимальной потребностью в ресурсах, которые принимаются за базовые периоды; максимальная потребность в ресурсах, устанавливаемая на основе прогнозов на предстоящий период; среднесуточный расход, устанавливаемый исходя из данных сметы затрат на производство продукции (работ, услуг) на планируемый период (для производственных запасов) и на основании производственной или полной себестоимости (для незавершенного производства или готовой продукции). Нормы устанавливаются в днях запаса, в процентах или в денежном выражении, в зависимости от нормируемого вида оборотных ресурсов.

Норматив оборотных средств — денежное выражение минимального планируемого запаса оборотных средств, необходимых для нормальной хозяйственной и финансовой деятельности. Поскольку нормативы являются составляющими норму элементами, характеризующими удельный расход ресурсов при выполнении производственных операций, то они могут выражаться в процентах или натуральных единицах. Общая сумма необходимых оборотных средств определяется как совокупный норма-

Запасоемкость (Z_v) определяется по формуле:

$$V_z = \frac{Z_n}{P_{\text{план}}}$$

Структура запасов оборотных средств подразумевает соотношение видов оборотных средств необходимых для осуществления одной операции, производства одного вида продукции или оказания услуги. Структура запасов оборотных средств характеризуется относительными величинами структуры в соответствии с принятой на предприятии классификацией:

$$Z_{уд} = \frac{Z_i}{\sum Z_i}$$

где $Z_{уд}$ — удельный вес i -го вида запасов в их общем объеме.

Оборачиваемость запасов (*stock turnover*) — процесс обновления и замены запасов посредством перемещения материальных ценностей (вложенных в них денежных средств) из категории запасов в производственный и/или реализационный процесс.

Оборачиваемость оборотных фондов — время, необходимое для полного кругооборота средств с момента их приобретения до выхода и реализации готовой продукции. Кругооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на расчетный счет производителя. Очевидно, что оборачиваемость зависит от отраслевых особенностей организации производства. Например, в гражданской авиации пассажиры, заблаговременно приобретая авиабилеты, авансируют оборотные фонды, тем самым, создавая кредиторскую задолженность авиапредприятия. В этом случае кругооборот оборотных фондов завершается с окончанием рейса.

Оборот активов — процесс непрерывного движения активов при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия, сопровождающийся последовательной трансформацией их видов и изменением стоимости.

Оборотные фонды предприятия — финансовые средства, вложенные в ресурсы, которые полностью потребляются в процессе одного воспроизводственного цикла и полностью переносят свою стоимость на стоимость производимой продукции и оказываемых услуг. Оборотные фонды также именуют оборотными средствами, оборотным капиталом или текущими активами предприятия. Кроме того, оборотные средства используются как в сфере производства, так и в сфере обращения. Оборотные производственные фонды предприятия видоизменяются в зависимости от сферы деятельности и стадии производственного цикла, в которой они находятся. В пределах каждой стадии оборотные средства имеют видовую структуру, которая отражает технологию осуществления операций. Кроме того, оборотные средства подразделяются на *нормируемые и ненормируемые, заемные и собственные*. В зависимости от сферы деятельности оборотные средства рассматриваются в процессе производства и в процессе обмена. В процессе производства по стадиям производственно-

го инвентаря оборотные средства распределяются по группам: производственные запасы, продукция в процессе производства. В процессе обмена на готовую продукцию, товары и прочие товарно-материальные ценности, денежные средства. Все виды оборотных средств могут группироваться в зависимости от особенностей планирования и организации их движения в группы нормируемых и ненормируемых ресурсов, а также собственных и заемных. Соотношение этих групп зависит от обеспеченности предприятия оборотными средствами, оценка которой может осуществляться по следующим направлениям: 1) нормирование и определение потребности в оборотных средствах; 2) оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами; 3) оценка эффективности использования оборотных средств. В рамках каждого направления действуют соответствующие методы оценки материальных ресурсов.

Объект договора лизинга — предмет и материальные средства, подлежащие передаче, продаже и т.п., а также немущественные права, касающиеся или составляющие суть договора. В общем случае объект договора должен быть определенным, доступным определению, возможным и дозволенным.

Обязательства (Liabilities) — кредиторская и иная задолженность, возникшая в отчетном или предыдущих периодах, погашение (урегулирование) которой приводит к уменьшению реальных активов.

Овердрафт — особая форма предоставления краткосрочного кредита клиенту банка в случае, когда величина платежа превышает остаток средств на счете клиента. В этом случае банк списывает средства со счета клиента в полном объеме, то есть автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств. При овердрафте заключается договор, в котором устанавливается максимальная сумма овердрафта, условия предоставления кредита по овердрафту, порядок его погашения. В отличие от обычных ссуд в погашение овердрафта направляются все средства, поступающие на текущий счет клиента.

Определение потребности в оборотных средствах — базируется на анализе номенклатуры используемых в производстве сырья и материалов. В целом для определения потребностей в оборотных средствах устанавливается: соответствие наименований, включенных в план материально-технического снабжения, номенклатуре потребляемых ресурсов; возможные изменения в связи с техническим развитием и реорганизацией производства; резервы на случай изменений во внешней среде (повышение цен, появление заменителей и т.п.); степень технической обоснованности норм потребностей в ресурсах; соответствие объема, заключенных с поставщиками договоров и планируемой потребности в ресурсах. Последнее соотношение выражается посредством коэффициента соответствия ($K_{\text{соп}}$) объема поставок по заключенным договорам ($V_{\text{пост}}$) материальных ресурсов конкретного вида i потребностям в них (Π_i):

$$K_{\text{соп}} = \frac{V_{\text{пост}}}{\Pi_i}$$

Относительно выполнения плана материально-технического снабжения определяется выполнение договорных обязательств поставщиками по объему и качеству поставляемых ресурсов, анализируется система проверки качества и организация претензионной работы. На внутрипроизводственном уровне анализируются причины перерасхода оборотных средств и возможности их экономии. Следствием недостаточности оборотных фондов являются простои машин, оборудования, потери рабочего времени и срывы производственных графиков, которые количественно определяются следующим образом:

1) *Снижение объема производства* ($\Delta V_{пр}$):

$$\Delta Q_{\text{п}} = T_{\text{прост}} \times ПП_{\text{час}},$$

где $T_{\text{прост}}$ — количество часов простоя; $ПП_{\text{час}}$ — часовая производительность данного оборудования по плану.

2) *Снижение среднегодовой производительности одного работника* ($\Delta ПП_{\text{сред}}$):

$$\Delta ПП_{\text{сред}} = \frac{\Delta V_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}},$$

где $\Delta V_{\text{пр}}$ — снижение объема производства; $Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работающих по отчету.

3) *Повышение себестоимости товарной продукции* ($\Delta C_{\text{вт}}$):

$$\Delta C_{\text{вт}} = P_{\text{прост}} + P_{\text{зм}} + P_{\text{долл}} + \Delta P_{\text{трансп}}$$

где $P_{\text{прост}}$ — оплата простоев из-за отсутствия материалов; $P_{\text{зм}}$ — замена материалов; $P_{\text{долл}}$ — доплата рабочим в результате замены материалов; $\Delta P_{\text{трансп}}$ — изменение транспортно-заготовительных расходов.

4) *Уменьшение суммы прибыли в связи с потерями в выпуске продукции* ($-\Delta p_{\text{втом}}$):

$$-\Delta p_{\text{втом}} = -\Delta V_{\text{пр}} \times p,$$

где p — прибыль на одну ден. ед. товарной продукции по плану.

5) *Уменьшение суммы прибыли в связи с повышением себестоимости* ($-\Delta p_{\text{с}}$):

$$-\Delta p_{\text{с}} = -\Delta V_{\text{пр}} \times p + \Delta C_{\text{вт}}.$$

Основные фонды непроизводственного назначения — объекты социальной инфраструктуры (жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового назначения). Поскольку эти фонды не участвуют в процессе производства, постольку их стоимость не переносится на готовый продукт, а исчезает в процессе их потребления. В условиях переходной экономики социальная инфраструктура авиапредприятий развивается не только за счет средств предприятия, но и за счет национального дохода.

Основные фонды производственного назначения (ОПФ) – материально-техническая составляющая процесса производства, компоненты которой эксплуатируются в течение длительного периода, многократно используются и утрачивают свою стоимость по частям в виде амортизационных отчислений. ОПФ подразделяются на следующие группы: производственные и служебные здания; сооружения и передаточные устройства (электро- и теплосети); машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы, вычислительная техника и т.п.; транспортные средства; внутрихозяйственные дороги; инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь и прочие приспособления. Обновление и пополнение основных производственных фондов осуществляется преимущественно за счет инвестиций.

Остаток оборотных средств ($Об_{ост}$) за данный отчетный период определяется по формуле:

$$Об_{ост} = \frac{Об_{н} - Об_{к}}{2},$$

где $Об_{н}$, $Об_{к}$ – соответственно остатки оборотных средств на начало и конец периода.

Этот показатель рассчитывается для равномерно распределенного во времени потока оборотных средств. Если на практике требуется более точный расчет наличия оборотных средств, то для определения остатков оборотных средств за год по данным на начало и конец периода используется формула *средней хронологической простой*, а для определения остатков оборотных средств по данным периодов различной продолжительности используется формула *средней хронологической взвешенной*.

Отчет о движении денежных средств – одна из основных форм финансовой отчетности, в которой суммируется информация о поступлении и выбытии денежных средств компании.

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами – осуществляется на основе базовых характеристик производственных оборотных фондов (ОФ), которыми являются их состав, структура и стоимость.

Оценка эффективности использования оборотных средств – основана на показателях *материалоемкости и оборачиваемости оборотных фондов*.

П

Период оборота – время (количество дней, месяцев), в течение которого активы оборачиваются на предприятии в процессе его производственно-коммерческой деятельности.

План материально-технического снабжения (*supply plan*) – раздел текущего технико-экономического плана предприятия, представляющий баланс материальных ресурсов.

Планирование активов – процесс разработки системы планов и плановых показателей по их формированию и эффективному использованию в операционном и инвестиционном процессе предприятия в предстоящем периоде.

Показатели интенсивного использования ОПФ – группа показателей включает следующие формулы исчисления интенсивности использования ОПФ:

1) *Коэффициент интенсивного использования ОПФ:*

$$K_{\text{инт}} = \frac{A_{\text{ЧАС}}^{\Phi}}{A_{\text{ЧАС}}^{\text{ПРЕД}}}$$

где $K_{\text{инт}}$ – коэффициент интенсивного использования ОПФ; $A_{\text{ЧАС}}^{\Phi}$, $A_{\text{ЧАС}}^{\text{ПРЕД}}$ – фактическая и предельная часовая экономическая производительность ОПФ.

2) *Коэффициент использования производственной мощности* является обобщающим показателем использования активной части ОПФ для всех производственных подразделений:

$$K_{\text{и}} = \frac{\text{Фактический объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}}$$

3) Изменение величины производственной мощности устанавливается на основании отчетного баланса, который составляется в натуральном и стоимостном выражении в сопоставимых ценах по всем видам работ и в целом по предприятию:

$$M_{\text{к}} = M_{\text{н}} + M_{\text{с}} + M_{\text{р}} + M_{\text{отм}} + \Delta M_{\text{ас}} - M_{\text{в}}$$

где $M_{\text{к}}$ и $M_{\text{н}}$ соответственно производственная мощность на начало и конец года; $M_{\text{с}}$ – увеличение мощности за счет инвестиций и капитальных вложений в обновление, модернизацию и строительство ОПФ; $M_{\text{р}}$ – увеличение мощности за счет реконструкции; $M_{\text{отм}}$ – увеличение мощности за счет внедрения оргтехмероприятий; $\Delta M_{\text{ас}}$ – изменение мощности за счет улучшения производимой продукции и услуг; $M_{\text{в}}$ – уменьшение мощности в связи с выбытием ОПФ.

Показатели использования производственной мощности предприятия по сути являются факторами, определяющими степень использования производственной мощности предприятия. Все показатели использования ОПФ могут быть объединены в три группы: 1) показатели экстенсивного использования ОПФ, отражающие уровень их использования во времени; 2) показатели интенсивного использования ОПФ, отражающие уровень использования по мощности (производительности); 3) показатели интегрального использования ОПФ, учитывающие совокупное влияние всех факторов.

Показатели использования технологического оборудования применяются для анализа работы парка техники производственных служб, осуществляющих техническое обслуживание ОПФ. Для этой оценки весь технико-технологический состав имеющегося оборудования классифицируют по следующим группам: наличное оборудование; установленное и сланное в эксплуатацию; фактически используемое в производстве; находящееся в ремонте и модернизации; резервное. Степень применения наличного оборудования оценивается посредством следующих показателей:

- 1) Коэффициент использования парка наличного оборудования:

$$K_{\text{ни}} = \frac{\text{Фактический объем произведенной продукции}}{\text{Среднегодовая производственная мощность предприятия}}$$

- 2) Коэффициент использования парка установленного оборудования

$$K_{\text{у}} = \frac{\text{Количество действующего оборудования}}{\text{Количество установленного оборудования}}$$

Для характеристики степени экстенсивной загрузки оборудования используются показатели: 1) календарный фонд времени – максимально-возможное время работы оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования); 2) режимный (номинальный) фонд времени – произведение количества единиц установленного оборудования, количества рабочих дней отчетного периода и количества часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности; 3) плановый фонд – время работы оборудования по плану. Отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации; 4) фактический фонд отработанного времени – определяется по данным учета. Для характеристики степени экстенсивного использования оборудования применяются коэффициенты:

- 1) коэффициент использования календарного фонда времени:

$$K_{\text{кФВ}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{к}}};$$

- 2) коэффициент использования режимного фонда времени:

$$K_{\text{рФВ}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{р}}};$$

- 3) коэффициент использования планового фонда времени:

$$K_{\text{пФВ}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{п}}};$$

где T_{ϕ} , $T_{пл}$, T_p , T_k — соответственно фактический, плановый, режимный и календарный фонд рабочего времени оборудования.

Для характеристики степени интенсивной загрузки оборудования используется *коэффициент интенсивной загрузки*, характеризующий выпуск продукции (произведенные операции) за единицу времени в среднем на одну машину (1 машино-час):

$$K_{инт} = \frac{ЧВ_{\phi}}{ЧВ_{пл}}$$

где $ЧВ_{\phi}$, $ЧВ_{пл}$ — соответственно фактическая и плановая производительность оборудования (количество произведенных работ или операций за 1 машино-час). *Коэффициент интегральной нагрузки* характеризует комплексное использование оборудования и определяется как произведение коэффициента экстенсивного и коэффициента интенсивного использования активной части ОПФ:

$$K_i = K_{эфв} \times K_{инт}$$

В силу того, что структура парка техники современного предприятия имеет разнородный состав не только в возрастном разрезе, но и по видам, то целесообразно оценивать его производительность по группам однородного оборудования:

$$ВП_i = K_i \times D_i \times K_{см} \times \Pi_i \times ЧВ_i,$$

где $ВП_i$ — производительность i — той группы оборудования; K_i — количество i - того оборудования; D_i — количество отработанных дней единицей оборудования; $K_{см}$ — коэффициент сменности работы оборудования (отношение количества отработанных смен к количеству отработанных дней); Π_i — средняя продолжительность смены; $ЧВ_i$ — выработка продукции за 1 машино-час на i -том оборудовании.

Показатели материалоемкости:

Материалоемкость продукции — это стоимость общего объема материальных ресурсов, израсходованных на производство продукции, к стоимости продукции в целом. Показатель материалоемкости продукции зависит от отраслевых и технологических особенностей её производства.

Материалоотдача — показатель обратный материалоемкости. Свидетельствует о сумме дохода, полученного за счет использования единицы оборотных средств.

Прибыль на рубль материальных затрат — наиболее обобщающий показатель эффективности использования материальных ресурсов, значение которого равно отношению суммы полученной прибыли от основной деятельности к сумме материальных затрат.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и ма-

материальных затрат характеризует динамику материалоотдачи и одновременно раскрывает факторы её роста.

Коэффициент материальных затрат представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции. Он свидетельствует о степени рационального использования оборотных ресурсов в процессе производства. В сравнении с установленными нормами возможно выявление причин перерасхода материальных ресурсов в производстве (коэффициент больше 1), или выявления резервов их экономии (меньше 1).

Показатели обеспеченности предприятия ОПФ – рассчитываются на основе плана технического развития, данных баланса и бухгалтерского учета по следующим формулам:

Коэффициент обновления, характеризующий долю новых ОПФ в общей их стоимости на конец года:

$$K_{\text{оби}} = \frac{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}{\text{Общая стоимость ОПФ на конец периода}}$$

Срок обновления основных средств:

$$T_{\text{оби}} = \frac{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}{\text{Стоимость поступивших ОПФ}}$$

Коэффициент выбытия:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Стоимость выбывших ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}$$

Коэффициент прироста:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Сумма прироста ОПФ}}{\text{Стоимость ОПФ на начало периода}}$$

Коэффициент износа:

$$K_{\text{изн}} = \frac{\text{Сумма износа ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ на соответствующую дату}}$$

Коэффициент технической годности:

$$K_{\text{тг}} = \frac{\text{Остаточная стоимость ОПФ}}{\text{Первоначальная стоимость ОПФ}}$$

Все эти показатели в динамике могут дать представление о том, как интенсивно используются и обновляются основные производственные фонды. Кроме них определяется возрастная структура парка техники в ней группы ОПФ по продолжительности эксплуатации (до 5 лет, 5 лет, 10-20 лет и более 20 лет). Обобщающим показателем уровня обес-

ченности производства необходимыми основными средствами является *общая фондовооруженность труда и уровень технической вооруженности труда*:

$$\text{Фондовооруженность труда} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

Показатели оборачиваемости оборотных фондов:

Количество оборотов за период, или коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{V_{тов}}{Об_{ост}}$$

где $V_{тов}$ — объем товарной продукции, $Об_{ост}$ — остаток оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости может трактоваться и как скорость оборота запасов, при исчислении которой используется себестоимость реализованной продукции (услуг):

$$K_{об} = \frac{C_p}{З_{ср}}$$

где C_p — себестоимость реализованной продукции (услуг); $З_{ср}$ — средний остаток запасов за данный отчетный период.

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства. По своему экономическому содержанию коэффициент оборачиваемости сходен с показателем фондоотдачи, но в данном случае результирующим является не объем товарной продукции, а стоимость производства реализованной продукции (работ, услуг). Вместо величины стоимости основных средств в расчетах используется величина среднего запаса оборотных средств.

3) *Длительность одного оборота* определяется по формуле:

$$T_{об} = \frac{З_{ср}}{V_{тов} / T_{дн}}$$

где $T_{об}$ — длительность оборота, дни; $V_{тов}$ — объем товарной продукции, ден. ед.; $T_{дн}$ — число дней в рассматриваемом периоде.

Этот показатель можно определить также по формуле:

$$T_{об} = \frac{T_{дн}}{K_{об}}$$

Чем короче период одного оборота, тем эффективнее использование оборотных средств.

Коэффициент закрепления — это величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Она характеризует долю запасов приходящихся на одну ден. единицу себестоимости реализованной продукции:

$$K_3 = \frac{1}{K_0}$$

Чем меньше оборотных средств приходится на одну денежную единицу реализованной продукции, тем выше эффективность использования оборотных средств.

Все приведенные показатели могут рассчитываться для каждого вида оборотных ресурсов в зависимости от задач стоящих перед управлением.

Показатели экстенсивного использования ОПФ — к этой группе показателей относятся коэффициент экстенсивного использования оборудования, коэффициент стойкости оборудования, коэффициент загрузки оборудования, коэффициент сменного режима времени работы оборудования. Для основной активной части ОПФ показатель экстенсивного использования выражается в виде годового или среднесуточного использования оборудования в производственном процессе. Количественное значение этого показателя можно также определить как отношение времени работы ОПФ к календарному фонду времени:

$$K_{\text{экс}} = \frac{W_{\text{час}}}{T_{\text{к}}}$$

где $K_{\text{экс}}$ — коэффициент экстенсивного использования ОПФ; $W_{\text{час}}$ — время работы ОПФ данного типа; $T_{\text{к}}$ — календарный фонд времени ($T_{\text{к}} = 365 \text{ дн} \times 24 \text{ час} = 8760 \text{ час}$).

Показатели эффективности использования ОПФ — характеризуют удельные величины годового дохода, полученные за счет использования единицы ОПФ:

Рентабельность ОПФ показывает, какую прибыль получает авиарел- предприятие с каждой единицы денежных средств, вложенных в ОПФ:

$$R_{\text{опф}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}$$

Фондоотдача ОПФ отражает количество реализованной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении использованных ОПФ.

$$F_{\text{опф}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}$$

Фондоотдача активной части ОПФ отражает количество произведен-

ной продукции, приходящейся на единицу стоимости в денежном выражении активной части использованных ОПФ:

$$F_{\text{ОПФ}} = \frac{\text{Годовой объем реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость активной части ОПФ}}$$

Фондоемкость характеризует стоимость ОПФ, приходящуюся на одну денежную единицу объема реализованной транспортной продукции:

$$f_{\text{ОПФ}} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Годовой объем реализованной продукции}}$$

Исчисление приведенных показателей и сравнение их в динамике даёт представление об уровне эффективности и интенсивности использования ОПФ.

Фондоотдача действующего оборудования выражается следующей формулой:

$$F_{\text{ОПФ}}^{\text{Д}} = \frac{Д \times K_{\text{СМ}} \times П \times ЧВ}{Ц},$$

где Д — количество дней, отработанных за год действующим оборудованием (дн); $K_{\text{СМ}}$ — коэффициент сменности работы оборудования, П — средняя продолжительность смены (ч); ЧВ — выработка продукции за машино-час (ден.ед.), Ц — среднегодовая стоимость технологического оборудования.

Политика управления денежными активами — составная часть политики управления оборотным капиталом, заключающаяся в организации эффективного их оборота и оптимизации общего их остатка для обеспечения постоянной платежеспособности предприятия.

Политика управления оборотными активами — часть общей стратегии развития активов предприятия, заключающаяся их нормировании и рационализации оборота.

Поручительство — договор с односторонними обязательствами, согласно которому поручитель принимает на себя ответственность перед кредитором за то, что должник этого кредитора выполнит обязательства по возврату долга. В случае, если должник не выполнит свои обязательства перед кредитором, то отвечать придется не только должнику, но и поручителю. Оформляется договор-поручительство, который является приложением к договору кредитования.

Правовое обеспечение включает в себя законы, указы Президента, постановления правительства, приказы и письма министерств и ведомств, милиции, Устав предприятия.

Предмет договора лизинга — действие или совокупность действий, определяющих тип и характер условий заключаемой сделки. Предмет

договора кратко отражается в названии договора, например, купля, продажа, аренда, лизинг и т.д. В зависимости от предмета договора определяются виды договоров и применимое право.

Предмет лизинга — предприятия и имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другое движимое и недвижимое имущество, которое может использоваться в предпринимательской деятельности. Предметом лизинга не могут быть земельные участки и другие природные объекты, и также имущество, которое запрещено для свободного обращения законодательством. Предмет лизинга, переданный во временное владение и пользование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя.

Прибыль до налогов и процентов (*Earnings Before Interest and Tax, EBIT*) — показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль и начисленных процентов по кредитам.

Прибыль до налогов, процентов и амортизации (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization; EBITDA*) — показатель прибыли компании до вычета налога на прибыль, начисленных процентов по кредитам и амортизации.

Прибыль от прочей реализации — прибыль, полученная от реализации основных средств и др. имущества предприятия, отходов, нематериальных активов и т.п.

Прибыль посленалоговая операционная (*Net Operating Profit Less Adjusted Tax, NOPLAT*) — чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

Привлеченная часть оборотных фондов — формируется за счет кредитов всех видов и средств целевого назначения до их использования по прямому назначению.

Продавец имущества (поставщик) — физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором купли-продажи с лизингодателем, продает лизингодателю в обусловленный срок производимое (или закупаемое) им имущество, являющееся предметом договора лизинга.

Продукция в процессе производства — ресурсы, находящиеся в процессе их обработки, то есть в процессе создания продукта или услуги. Они могут также именоваться незавершенным производством или полуфабрикатами собственного изготовления в зависимости от характера производственного процесса. Для предприятия эта продукция может носить вид перевезенного, но неоплаченного и находящегося на складе груза (при принятой форме оплаты перевозки грузополучателем). К незавершенному производству могут быть отнесены также *расходы будущих периодов*, представляющие собой нематериальные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новых видов продукции, маркетинговые исследования и пр. Они осуществляются в течение короткого промежутка времени, но списываются на стоимость продукции в течение нескольких лет. Это расходы, которые авансируются предприятием с последующим частичным списанием на себестои-

мость продукции или услуг, которые будут производиться в последующих периодах

Проектное финансирование – финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств (то есть, за предоставление финансирования предоставляется право на участие в разделе результатов реализации проекта). Финансирующие субъекты оценивают объект инвестиций с точки зрения того, принесет ли реализуемый проект такой уровень дохода, который обеспечит погашение предоставленной инвесторами ссуды, займов или других видов капитала. Основной особенностью проектного финансирования, в отличие от акционерного и государственного, является учет и управление рисками, распределение рисков между участниками проекта, оценка затрат и доходов с учетом этого. Проектное финансирование называют также финансированием с определением регресса (регресс – это требование о возмещении предоставленной в заем суммы). Различают три формы проектного финансирования: 1) финансирование с полным регрессом на заемщика, то есть наличие определенных гарантий или требование определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта. Риски проекта в основном падают на заемщика, зато при этом “цена” займа относительно невысока и позволяет быстро получить финансовые средства для реализации проекта. Финансирование с полным регрессом на заемщика используется для малоприбыльных и некоммерческих проектов; 2) финансирование без права регресса на заемщика, то есть кредитор при этом не имеет никаких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта. Стоимость такой формы финансирования достаточно высока для заемщика, так как кредитор надеется получить соответствующую компенсацию за высокую степень риска. Таким образом, финансируются проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие в результате реализации конкурентоспособную продукцию. Проекты при такой форме финансирования должны использовать прогрессивные технологии производства продукции, иметь хорошо развитые рынки продукции, предусматривать надежные договоренности с поставщиками материально-технических ресурсов для реализации проекта и пр.; 3) финансирование с ограниченным правом регресса. Такая форма финансирования проектов предусматривает распределение всех рисков проекта между его участниками так, чтобы каждый участник брал на себя зависящие от него риски. В этом случае все участники принимают на себя конкретные коммерческие обязательства и цена финансирования умеренна. В таком случае все участники проекта заинтересованы в эффективной реализации проекта, поскольку их прибыль зависит от их деятельности. В отличие от традиционных форм проектное финансирование позволяет: 1) более достоверно оценить платежеспособность и надежность заемщика; 2) рассмотреть весь инвестиционный проект с точки зрения жизнеспособности, эффективности, реализуемости, обеспеченности, рисков; 3) прогнозировать результат реализации инвестиционного проекта. Проектное

финансирование в нашей стране находится на стадии становления, однако, при наличии необходимых законодательных основ, имеет хорошие перспективы в будущем.

Производственные запасы — это материальные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия, но не вступившие в производственный процесс. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, тара, запасные части для текущего ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Перечень ресурсов, находящихся в производственных запасах определяется технологией основного производства и возможностями подразделений подготовительного производства. Цель создания производственных запасов — бесперебойное обеспечение ремонтного и эксплуатационного процессов на время между появлением потребности в запасных частях и материалах и поступлением их к месту потребления, то есть сокращение простоев и потерь рабочего времени. В связи с этим выделяют текущий, подготовительный, страховой, транспортный и сезонный запасы. *Текущий запас* для оперативного обеспечения процесса организации производства необходимыми ресурсам. *Подготовительный запас* создается в целях покрытия времени необходимого для подготовки ресурсов к производству. *Страховой запас* обеспечивает производство ресурсами в случае незапланированных отклонений от графика их простачки в производственные подразделения. *Транспортный запас* — запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. *Сезонный запас* — создается в том случае, если производство (например, полеты только в течение нескольких месяцев в году) или доставка оборотных средств (например, только в навигацию) носит ярко выраженный сезонный характер. Величину сезонного запаса определяет продолжительность времени от наиболее ранней даты последней поставки до наиболее поздней даты первой поставки после окончания сезонного перерыва на основании ряда лет.

Процесс снабжения — это совокупность операций, обеспечивающих предприятие необходимыми предметами и средствами труда. Основная задача предприятия по организации снабжения — своевременное бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами при минимальных издержках управления запасами.

Р

Расходы от внерезализационных операций — включают: 1) затраты по аннуированным производственным заказам и затраты на производство, не давшее продукции; 2) затраты на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов (кроме затрат, возмещаемых из др. источников); 3) потери от уценки производственных запасов и готовой продукции; 4) убытки по операциям с тарой; 5) убытки от списания дебиторской задолженности, срок исковой давности по которой истек, и др. долгов, нереальных для взыскания; 6) потери от стихийных

бедствий; 7) убытки от хищений, виновники которых по решению суда не установлены; 8) отрицательные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; 9) другие расходы.

Риск глобальный — является отражением экономической ситуации в стране, в отдельных отраслях, регионах.

Риск коммерческий — риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных в процессе коммерческой деятельности. Основные причины коммерческого риска: снижение объемов реализации из-за изменения конъюнктуры рынка или других обстоятельств, повышение издержек обращения т.д. Коммерческий риск включает риски, связанные с: реализацией товара или услуг на рынке; транспортировкой товара или оказанием услуг клиентам, платежеспособностью покупателей, а также риск связанный с форсмажорными обстоятельствами.

Риск локальный — возникает на уровне фирмы.

Риск несистематический — связан со спецификой деятельности предприятия, сложностями его функционирования, а также с проблемами отрасли, в которой она действует. Он может быть предопределен посредством диверсификации. Для предпринимателя наиболее сложной проблемой является оценка недиверсификационного риска, так как трудно предсказать возможность возникновения данного типа риска и его последствий.

Риск политический — определяется общей политической ситуацией, методами государственного регулирования экономических процессов. Важное значение учет этих рисков имеет при организации внешнеэкономической деятельности.

Риск предпринимательский — вероятность (угроза) потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления деятельности предприятия.

Риск при лизинге — совокупность рисков, возникающих при лизинговой сделке. Ответственность за сохранность предмета лизинга от всех видов имущественного ущерба, а также за риски связанные с его гибелью, утратой, порчей, хищением, преждевременной поломкой, ошибкой, допущенной при его монтаже или эксплуатации, и иные имущественные риски с момента фактической приемки предмета лизинга несет лизингополучатель, если иное не предусмотрено договором лизинга. Риск несостоятельности продавца (поставщика) несет сторона договора лизинга, которая выбрала продавца (поставщика), если иное не предусмотрено договором лизинга. Риск несоответствия предмета лизинга целям использования этого предмета по договору лизинга несет сторона, которая выбрала предмет лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Риск производственный — связан непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия. Под производственным риском обычно понимают вероятность (возможность) невыполнения предприятием своих обязательств по контракту или договору с заказчиком, риски в реализа-

ции товаров и услуг, ошибки в ценовой политике, риск банкротства. В производственной деятельности предприятия можно выделить следующие риски: 1) риск полной остановки предприятия из-за невозможности заключения договоров на поставку необходимых при данной технологии материалов, комплектующих деталей и других исходных продуктов; 2) риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке, а также риск невозврата денежных средств, перечисленных поставщику в виде предоплат; 3) риск не заключения договоров на реализацию произведенной продукции, работ или услуг, т.е. риск полной или частичной нереализации; 4) риск отказа покупателя от полученной и оплаченной продукции или риск возврата; 5) ценовой риск, связанный с определением цены на реализуемую предприятием продукцию и услуги, а также риск в определении цены на необходимые средства производства, используемое сырье, материалы, топливо, энергию, рабочую силу и капитал (в виде процентных ставок по кредитам); 6) риск остановки оборудования в результате повреждений; 7) риск порчи материальных ресурсов; 8) риск ликвидности товара из-за изменения оценки качества и потребительских свойств продукции.

Риск систематический — характерен для всей экономической системы или отдельного рынка и не поддается диверсификации. Он определяется факторами, влияющими на все отрасли и предприятия: возможные политические изменения в стране и мире, уровень инфляции, экономические колебания и т.д.

Риск технический — проявляется при непредсказуемых остановках производства из-за выхода из строя оборудования, нарушении требований технологических процессов, что приводит к непредвиденным потерям материальных ресурсов, снижению качества продукции и т.п.

Риск финансовый — представляет собой результат выбора его собственниками или менеджерами альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого результата финансовой деятельности при вероятности понесения экономического ущерба (финансовых потерь) в силу неопределенности условий его реализации. Финансовые риски оказывают серьезное влияние на многие аспекты развития предприятия, однако наиболее значимое их влияние проявляется в двух направлениях: 1) уровень риска оказывает определяющее воздействие на формирование уровня доходности финансовых операций предприятия — эти два показателя находятся в тесной взаимосвязи и представляют собой единую систему “доходность-риск”; 2) финансовые риски являются основной формой генерирования прямой угрозы банкротства предприятия, так как финансовые потери, связанные с этими рисками, являются наиболее ощутимыми; Финансовые риски предприятия характеризуются большим многообразием и в целях подготовки и реализации эффективных стратегических управленческих решений требуют определенной классификации

Риск экономический — включает следующие риски: производственный, коммерческий, финансовый.

С

Самофинансирование — финансирование исключительно за счет использования собственных (внутренних) источников. Способность к самофинансированию (то есть возможность финансировать инвестиции за счет собственных средств) определяется наличием следующих основных источников: чистой прибыли; амортизационных отчислений. Чистая прибыль, в части направляемой на производственное развитие, является основным источником самофинансирования. Преимущество амортизационных отчислений, как источника финансирования инвестиций по сравнению с другими источниками, состоит в том, что этот источник остается в распоряжении предприятия при любом его финансовом положении, при условии, что имеет место процесс реализации продукции. Величина амортизационных отчислений, а значит и способность к самофинансированию, зависят от способа начисления амортизационных отчислений.

Себестоимость работ (услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе производства и реализации услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и других затрат. В соответствии с нормативными документами в себестоимость продукции (работ, услуг) включаются все затраты, связанные с процессом производства и реализацией работ и услуг, обеспечением и управлением предприятием, то есть это затраты на приобретение сырья, материалов, запасных частей и комплектующих изделий, оплата труда персонала, банковские и юридические услуги и другие затраты. При этом стоит отметить, что в целях налогообложения командировочные расходы, затраты на рекламу, повышение квалификации и представительские расходы включаются в себестоимость продукции в пределах установленных нормативов. По экономическому содержанию все затраты можно сгруппировать по следующим *экономическим элементам*: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; отчисления в фонды обязательного государственного страхования (пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд медицинского страхования и фонд занятости); амортизация основных производственных средств; прочие затраты. В прочие затраты включаются все другие затраты, не вошедшие в предыдущие статьи, например, оплата услуг сторонних организаций, затраты на страхование имущества и лицензирование деятельности, некоторые налоги и ряд других расходов.

Себестоимость — это денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию продукции, то есть часть стоимости. Состав затрат, относимых на себестоимость, определяется технологией производства и законодательством.

Система "точно в срок" ("точно к сроку", "just-in-time" (JIT), *тянущая система, pull system*) — полная синхронизация поставок с процессами производства и реализации: производственные запасы подаются не-

большими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции – обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система КАНБАН (CANBAN, тянущая система, pull system; наиболее распространенная разновидность системы "точно в срок") – система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции – обратный: от i -той стадии на $(i - 1)$ -ой.

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами (система управления запасами с фиксированным размером запасов, fixed period system, fixed quantity system, reorder point system) – согласно системе, пополнения запасов происходят через фиксированные равные временные интервалы; при этом максимальный уровень запасов остается постоянным, а размер заказа варьируется.

Склад (warehouse) – место размещения материальных ценностей до их использования в производственном процессе или реализации потребителям.

Смешанное финансирование – финансирование реальных инвестиций; предполагает одновременное использование не одного, а нескольких методов финансирования, например, наряду с акционированием, может использоваться заемное финансирование и т.д.

Собственная часть оборотных фондов – формируется из собственных ресурсов предприятия (уставного фонда, чистой прибыли, устойчивых пассивов, которыми являются нормальная задолженность по зарплате и отчислениям в соцстрах, резерв предстоящих платежей, остаток средств ремонтного (резервного) фонда, и др.). Собственные оборотные фонды обеспечивают минимальную потребность производства в оборотных средствах. Поскольку размер нормативов оборотных средств в течение года изменяется, то, по необходимости, предприятие использует заемные и привлеченные источники финансирования оборотных фондов.

Совместные инвестиции – вложения средств, осуществляемые субъектами данной страны и иностранных государств.

Состав оборотных фондов – определяется сравнением фактического наличия оборотных средств с запланированным их объемом по каждому их виду. Наличие оборотных средств может быть рассчитано как по состоянию на определенную дату, так и в среднем за истекший период.

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) – средняя норма дохода на инвестированный капитал, которую приходится выплачивать за его использование.

Среднегодовая стоимость ОПФ – показатель, применяемый при расчете показателей использования ОПФ. Определяется следующим образом:

$$C_{\text{ОПФ}} = C_{\text{нг}} + \frac{C_{\text{вв}} \times T_{\text{в}} - C_{\text{сп}} \times T_{\text{сп}}}{12},$$

где $C_{\text{нг}}$ – стоимость ОПФ на начало года; $C_{\text{вв}}$ – стоимость введенных ОПФ в течение года; $C_{\text{сп}}$ – стоимость списанных ОПФ в течение года; $T_{\text{в}}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после ввода новых фондов; $T_{\text{сп}}$ – количество месяцев, оставшиеся до конца года после списания фондов. Для характеристики использования ОПФ применяются следующие группы показателей: 1) *показатели обеспеченности предприятия ОПФ*; 2) *показатели эффективности использования ОПФ*; 3) *показатели использования производственной мощности предприятия*; 4) *показатели использования технологического оборудования*.

Срок окупаемости проекта (РВР) – время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями.

Ссуды доверительные – их формой обеспеченности является непосредственно кредитный договор. Имеют ограниченный объем и применяются некоторыми зарубежными банками в процессе кредитования постоянных клиентов, пользующихся их доверием. По срокам погашения выделяют: *онкольные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные ссуды*. По способу погашения различают: 1) ссуды, погашенные единовременным платежом со стороны заемщика; 2) ссуды, погашаемые в рассрочку в течение всего срока действия договора кредитования. По способу взимания ссудного процента: 1) ссуды, процент по которым удерживается сразу в момент выдачи ссуды заемщику; 2) ссуды, процент по которым выплачивается в момент ее погашения в конце срока кредитования; 3) ссуды, процент по которым выплачивается заемщиком равными долями в течении всего срока действия кредитного договора. По целевому назначению различают: 1) ссуды общего характера, то есть заемщик может использовать их по своему усмотрению. В настоящее время используются только при краткосрочном кредитовании; 2) целевые ссуды, которые заемщик может использовать только на цели, обозначенные в договоре кредитования. По форме предоставления кредита заемщику чаще встречаются следующие формы: 1) срочная ссуда в форме прямого перечисления банком на расчетный счет заемщиком определенной суммы денежных средств; 2) *овердрафт*; 3) *факторинг*; 4) *форфейтинг*; 5) кредит по открытому счету.

Ссуды долгосрочные – применяются в инвестиционных целях, при кредитовании нового строительства, технического перевооружения, реконструкции предприятий всех сфер деятельности. Средний срок их погашения составляет три- пять лет, но может достигать 25 и более лет при получении соответствующих гарантий со стороны государства.

Ссуды краткосрочные – выдаются, как правило, на пополнение недостатка собственных оборотных средств обычно на срок не более шести месяцев. Для них характерны: более короткие сроки, обычно не более одного месяца; ставка процента, обратно пропорциональна сроку

возврата ссуды; обслуживание в основном сферы обращения, так как из-за дороговизны недоступны для производственной сферы.

Ссуды окольные — подлежат погашению в фиксированный срок (чаще от двух до семи дней) после официального уведомления банка. В настоящее время из-за нестабильности на рынке ссудных капиталов практически не используются не только в России, но и в большинстве других стран.

Ссуды среднесрочные — предоставляются на срок до одного года, в Российской практике — до трех-шести месяцев.

Стоимость активов — денежная оценка, по которой они учитываются и используются в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Стоимость активов ликвидационная — оценка активов предприятия при его ликвидации как целостного имущественного комплекса. Такая оценка активов проводится в случае, если предприятие прекращает свою деятельность в качестве самостоятельного хозяйственного субъекта (например, при банкротстве, распаде и т.п.) По отдельным активам ликвидационная стоимость характеризует возможность их продажи по определенной цене при завершении полезного срока их использования на предприятии.

Стоимость ликвидационная — сумма денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Стоимость основных фондов восстановительная — сумма действительных затрат на воспроизводство ОПФ.

Стоимость основных фондов ликвидационная — сумма денежных средств, которую организация рассчитывает получить за актив при его выбытии по истечении срока его полезного использования, за вычетом затрат на его выбытие.

Стоимость основных фондов остаточная — разность между первоначальной или восстановительной стоимостью основных производственных фондов и сумой их износа.

Стоимость основных фондов первоначальная — сумма затрат на изготовление или приобретение, их доставку и монтаж.

Страхование предмета лизинга — предмет лизинга может быть застрахован от рисков утраты, недостачи и повреждения с момента поставки имущества продавцом и до момента окончания срока действия договора лизинга, если иное не предусмотрено договором. Страхование предпринимательских (финансовых) рисков осуществляется по соглашению сторон договора лизинга, или по решению одной из этих сторон. Стороны, исполняющие обязанности страхователя и выгодоприобретателя определяются договором лизинга.

Сублизинг — особый вид отношений, возникающих с переуступкой прав пользования предметом лизинга третьему лицу, что оформляется договором сублизинга. При сублизинге лицо, осуществляющее сублизинг, принимает предмет лизинга у лизингодателя по договору лизинга и передает его во временное пользование лизингополучателю по договору сублизинга. Переуступка лизингополучателем третьему лицу своих обя-

зательств по выплате лизинговых платежей не допускается. При передаче предмета лизинга в сублизинг обязательным является согласие лизингодателя в письменной форме.

Т

Типы финансовых рисков:

Риск снижения финансовой устойчивости (или риск нарушения равновесия финансового развития) предприятия — генерируется несовершенством структуры капитала (чрезмерной долей используемых заемных средств), порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объемам.

Риск неплатежеспособности (или риск несбалансированной ликвидности) предприятия — генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим рабалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени.

Риск инвестиционный — характеризует возможность возникновения финансовых потерь в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия. В соответствии с видами этой деятельности разделяются — риск реального инвестирования и риск финансового инвестирования, связанные с осуществлением инвестиционной деятельности, относящиеся к так называемым “сложным рискам”, подразделяющимся в свою очередь на отдельные их подвиды. Так, например, в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски несвоевременной подготовки инвестиционного проекта; несвоевременного завершения проектно-конструкторских работ; несвоевременного окончания строительно-монтажных работ, несвоевременного открытия финансирования по инвестиционному проекту; потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с возможным снижением его эффективности и т.п. Так как все подвиды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей капитала предприятия, они также включаются в группу наиболее опасных финансовых рисков.

Риск инфляционный — в условиях инфляционной экономики выделяется в самостоятельный вид финансовых рисков. Этот вид риска характеризуется возможностью обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции. Так как этот вид риска в современных условиях носит постоянный характер и сопровождается практически все финансовые операции предприятия, в финансовом менеджменте ему уделяется постоянное внимание.

Риск процентный — состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения данного вида финансового риска (если элиминировать ранее рассмотренную инфляционную его составляющую) являются: изменение конъюнктуры финансового рынка под воздействием государственного регулирования; рост или снижение предложения свободных денежных ресурсов и другие факторы. Отрицательные финансо-

вы последствия этого вида риска проявляются при эмиссии акций и дивидендной политике, в краткосрочных финансовых вложениях и некоторых других финансовых операциях.

Риск валютный — присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую деятельность (импортирующим сырье, материалы и полуфабрикаты и экспортирующим готовую продукцию). Он проявляется в неполучении предусмотренных доходов в результате изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций.

Риск депозитный — отражает возможность невозврата депозитных вкладов (непогашения депозитных сертификатов). Он встречается относительно редко и связан с неправильной оценкой и неудачным выбором коммерческого банка для осуществления депозитных операций предприятия. Тем не менее, случаи реализации депозитного риска встречаются не только в нашей стране, но и в странах с развитой рыночной экономикой.

Риск кредитный — имеет место в финансовой деятельности предприятия при предоставлении им товарного (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Formой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию.

Риск налоговый — имеет ряд проявлений: вероятность изменений в налоговом законодательстве.

Риск инновационный — связан с внедрением новых финансовых технологий, использованием новых финансовых инструментов и т.п.

Риск криминогенный — проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства; подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие.

Риск портфельный финансовый — характеризует совокупный риск, присущий комплексу однофункциональных финансовых инструментов, объединенных в портфель (например, кредитный портфель предприятия, инвестиционный портфель и т.п.).

Риск допустимый финансовый — риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы прибыли по осуществляемой финансовой операции);

Риск критический финансовый — риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы валового дохода по осуществляемой финансовой операции);

Риск катастрофический финансовый — риск, финансовые потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного капитала (этот вид риска может сопровождаться утратой и заемного капитала).

Товары и прочие товарно-материальные ценности — используются для организации сервиса и являются элементами оказываемых услуг, то есть они могут находиться в виде товаров на складе и товаров в пути.

У

Уровень финансового риска — показатель, характеризующий вероятность возникновения определенного вида риска и размер возможных финансовых потерь при его реализации.

Ф

Факторинг — формы ссуды. Основная цель факторинга — получение денег. Суть факторинга в том, что банк или его дочерние фактор—фирмы покупают у поставщика право на взыскание дебиторской задолженности покупателя и в течение двух — трех дней перечисляет денежные средства на счет продавца в размере 70 - 90% всей суммы долга до наступления срока их оплаты должником. Остальная часть долга за вычетом процентов возвращается клиенту после погашения всего долга должником.

Финансовые инструменты — документы, имеющие денежную стоимость (или подтверждающие движение денежных средств), с помощью которых осуществляются операции на финансовом рынке (ценные бумаги, страховые полисы, кредитные договоры и т.п.)

Финансовые методы — способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс. Выделяют два направления воздействия финансовых методов: управление движением финансовых ресурсов; рыночные коммерческие отношения. К финансовым методам относятся планирование, страхование, система расчетов, инвестирование и т.д.

Финансовые ресурсы — денежные средства предприятия, находящиеся в его распоряжении. Финансовые ресурсы направляются на развитие и содержание производственной сферы, на потребление на развитие производства и остаются в резерве. Денежные средства, направляемые на развитие и содержание производственной сферы (текущие расходы и развитие) называются капиталом. Таким образом, капитал — это деньги, направленные на извлечение прибыли.

Финансовые рычаги — представляют собой приемы (инструментальные) действия финансовых методов. К ним относятся прибыль, доход, цена, дивиденды, дисконт, процентные ставки, курсы валют и ценных бумаг.

Финансовый механизм — совокупность финансовых методов и способов организации финансовых отношений. Структуру финансового механизма составляют пять элементов: *финансовые методы; финансовые рычаги; правовое обеспечение; нормативное обеспечение; информационное обеспечение.*

Финансовый результат — главный критерий оценки результатов функционирования для любого предприятия. Метод определения финансо-

вых результатов зависит от отраслевых особенностей производства, которые, в свою очередь, отражаются на структуре доходов и затрат, относимых на себестоимость.

Финансы – система экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения, перераспределения и использования централизованных и децентрализованных Фондов денежных средств в целях выполнения функций и задач государства и обеспечения условий расширенного производства. С помощью финансов распределяются и перераспределяются валовой внутренний продукт (ВВП) и национальный доход, контролируются образование и использование фондов денежных средств с целью обеспечения потребностей государства и предприятий в денежных средствах. Условиями существования финансов являются наличие денег и товарно-денежных отношений, а также потребности субъектов хозяйствования и государства в ресурсах, обеспечивающих их деятельность. К финансам относятся денежные отношения, возникающие между: 1) предприятиями по поводу приобретения товарно-материальных ценностей и реализации продукции и услуг; 2) предприятиями и вышестоящими организациями по вопросу создания и распределения централизованных средств; 3) государством и предприятиями по вопросу исчисления и уплаты налогов и сборов в бюджетную систему и по вопросу ассигнований из бюджета; 4) государством и гражданами при внесении налогов и платежей; 5) предприятиями, гражданами и внебюджетными фондами при внесении платежей и получении ресурсов; 6) предприятиями, гражданами и страховыми организациями по вопросам исчисления и уплаты страховых взносов и получения возмещения ущерба при наступлении страхового случая; 7) между различными звеньями бюджетной системы; и др. Финансы одновременно выполняют две основные функции: *распределительную и контрольную*. *Распределительная функция* заключается в создании первичных (основных) доходов, сумма которых равна национальному доходу, формирующихся при распределении национального дохода между участниками сферы материального производства. Эти участники делятся на две группы: 1) зарплата рабочих и служащих, доходы крестьян, фермеров, занятых в сфере материального производства; 2) доходы предприятий в сфере материального производства. Целью распределительной и перераспределительной функций является создание рыночных структур экономики, развитие производственных сил, укрепление государства и повышения качества жизни населения. Специфика контрольной функции заключается в том, что сама по себе отдельно она не существует. Контрольная функция заключается в контроле за распределением национального дохода по фондам и расходованием их в соответствии с целевым назначением. При этом основной задачей *финансового контроля* является проверка соблюдения законодательства по финансовым вопросам своевременности и полноты исполнения финансовых обязательств перед бюджетной и банковской системами, по вопросам взаимных обязательств

по расчетам и платежам между предприятиями и организациями. Контроль направлен на рациональное использование трудовых и материальных ресурсов, финансовых ресурсов, природных богатств, сокращение непроизводительных расходов, на повышение качества производства и развитие научно-технического прогресса.

Финансы предприятий различных форм собственности составляют основу финансов. Именно здесь формируется большая часть финансовых ресурсов. От уровня развития финансов предприятия зависит общее финансовое положение страны. К основным принципам организации финансов предприятия относятся: 1) *принцип коммерческого расчета*, который означает, что расходы предприятия должны покрываться собственными доходами. Главной целью является получение максимальной прибыли при минимальных затратах; 2) *принцип самостоятельности и финансовой независимости*. Предприятия самостоятельно распоряжаются выручкой от реализации продукции, по своему усмотрению формируют и используют фонды производственного и социального назначения, самостоятельно изыскивают источники расширенного воспроизводства, включая выпуск акций и других ценных бумаг, привлечение кредитных ресурсов и т. д. 3) *принцип финансовой ответственности за результаты деятельности* напрямую и тесно связан с принципом самостоятельности и независимости. В условиях рыночной экономики предприятия отвечают за своевременное и полное выполнение своих обязательств перед поставщиками, потребителями, государственными органами, банками и другими юридическими лицами. За невыполнение обязательств накладываются взыскания в виде штрафов, пени, неустоек. По своим обязательствам предприятие отвечает всем своим имуществом. Финансовая ответственность предприятия настолько полная, что оно может быть банкротом и ликвидировано.

Форфейтинг — форма кредитования экспортеров, применяемая чаще всего во внешнеторговых операциях; кредит по открытому счету. Операция форфейтинга аналогична операции факторинга. Форфейтинг сопряжен с более высокими расходами, связанными с компенсированием издержек форфейтора по привлечению средств, страховыми и валютными рисками. Это форма кредитных отношений между продавцом и покупателем, при которой продавец отгружает товар покупателю без оплаты, но одновременно с товаром направляет товарные документы (счет на оплату), которые покупатель обязан оплатить в сроки, оговоренные контрактом. При этом продавец открывает на покупателя счет, в дебет которого заносится задолженность.

Ц

Ценовая модель капитальных активов — модель определения необходимого уровня доходности отдельных финансовых (фондовых) инструментов с учетом уровня их систематического риска, измеряемого с помощью *бета-коэффициента*. Расчетный механизм этой модели учитывает необходимый размер премии за риск.

Ч

Частные инвестиции – вложения средств, осуществляемые гражданами, а также предпринимателями негосударственных форм собственности.

Чистая приведенная стоимость (NPV) – текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций.

Чистый денежный поток (NCF) – суммарный денежный поток инвестиционного проекта без учета платежей, связанных с его финансированием

Чистый оборотный капитал (NWC) (чистый рабочий капитал, Net Working Capital, NWC) – разность между величиной текущих активов и текущих обязательств.

Э

Эмиссионное финансирование – применять данный метод финансирования могут лишь акционерные общества. Финансирование инвестиций методом эмиссии акций, обычно используется для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов при отраслевой или региональной диверсификации инвестиционной деятельности. Применение данного метода в основном для финансирования крупных инвестиционных проектов объясняется тем, что расходы, связанные с проведением эмиссии перекрываются лишь при больших объемах привлеченных средств. Финансирование инвестиций в рамках данного метода может выступать в следующих формах: эмиссия обыкновенных акций; эмиссия привилегированных акций. Эмиссия акций, как метод финансирования реальных инвестиций, обычно является альтернативой заемному финансированию. И хотя использование дополнительной эмиссии обыкновенных акций в качестве альтернативы кредиту связано с меньшими затратами (при большом объеме привлекаемых средств), к заемному финансированию на практике прибегают чаще. Причина состоит в том, что при частой эмиссии акций может возникнуть ряд препятствий. Первое препятствие обусловлено тем, что инвестиционные ресурсы акционерное общество получает лишь по завершению размещения выпуска акций. Размещение же, во-первых, требует времени, а во-вторых, выпуск не всегда реализуется в полном объеме. Второе препятствие состоит в том, что размещаемые в рамках формы “эмиссия обыкновенных акций” ценные бумаги являются не долговыми, а долевыми, что, в свою очередь, может привести к увеличению количества акционеров и уменьшить размер дивиденда на акцию.

Эффект финансового рычага – это приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на платность последнего.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

БАЗОВЫЕ ТЕРМИНЫ
МЕНЕДЖМЕНТА

- А**
- Агрегация — 5
 Адаптивное управление — 5
 Адаптивность — 5
 Адекватность — 5
 Алгоритм — 5
 Анализ — 5
 Анализ внешней среды — 6
 Анализ внутренней среды — 6
- Б**
- Блок — 6
- В**
- Взаимодействие в организации — 6
 Власть — 7
 Внешняя среда организации — 7
 Внутренняя среда организации — 8
- Г**
- Генезис — 7
 Гибкость — 7
 Гипотеза — 7
- Д**
- Децентрализация — 8
 Дискретность — 8
 Дифференциация — 8
 Документ — 9
- З**
- Задача — 9
- Задачи управления — 9
 Закон — 9
 Законы организации — 9
 Законы науки (теории) — 10
 Законы теоретические — 10
 Законы эмпирические — 10
 Законы статические — 9
- И**
- Идеализированный объект — 10
 Инструментарий — 10
 Инструмент — 10
 Интеграция — 10
 Информация — 10
 Исследование — 10
 Исследование операций — 10
 Исходная теоретическая основа — 10
- К**
- Категория — 10
 Классификация — 10
 Комбинаторность — 11
 Коммуникационность — 11
 Коммуникация — 11
 Коммутация — 11
 Комплексная система в трудовых отношениях — 11
 Конкурентное преимущество — 12
 Контроллинг — 13
 Контроль — 13
 Конфликт — 13
 Концепция — 14
 Концепция добавленной экономической стоимости — 15
 Концепция сбалансированной сис-

темы показателей — 15
Концепция партисипативного управления — 17
Критические факторы успеха организации — 17

Л

Логика теории — 18

М

Маркетинг — 18
Масштаб управляемости — 19
Матрица возможностей — 19
Матрица SWOT — 20
Матрица угроз — 20
Менеджмент — 21
Методы — 21
Механизм — 21
Миссия — 21
Модель — 21
Модель М. Портера, Э. Лоулера — 21
Модераторы — 22
Морфология — 22
Мотивация труда — 22
Мультипликативность — 23

Н

Научные подходы в управлении организациями — 23
Неаддитивность — 24

О

Обособленность — 24
Онтогенез — 25
Оперативное управление — 25
Оперативность — 25
Операционная система — 25
Операционная функция — 25
Операционный подход — 25
Операция — 25
Организационная культура (ОК) — 25
Организационная подготовка производства — 29

Организационная структура управления — 29
Организационные изменения — 29
Организационные отношения — 29
Организационные факторы — 30
Организационный процесс — 30
Организация — 30
Основной массив теории — 32
Основные школы научного менеджмента — 32
Организация производства — 32

П

Парадигма — 35
Период — 35
Перманентный — 35
Планирование — 35
Планирование стратегическое — 36
Политика предприятия — 37
Полномочия — 37
Понятие — 37
Потребности — 37
Правила и инструкции — 38
Предприятие — 38
Принцип — 38
Принципы менеджмента — 38
Принятие решений — 39
Программа — 39
Прогресс научного познания — 39
Прогнозирование — 39
Производственная мощность предприятия — 40
Производственный процесс — 40
Профиль среды — 40
Процедура — 41
Процесс управления — 41
Процесс — 41

Р

Разделение труда — 41
Реверсивность — 41

Регулирование — 41
 Ресурсы организации — 42
 Реформирование — 42
 Ротационность — 42

С

Свойства — 42
 Свойство «обратных связей» — 42
 Сегмент — 42
 Синергичность — 42
 Система — 43
 Система научной информации для руководства — 43
 Система понятий — 43
 Система планирования ресурсов ERP — 43
 Системный подход — 44
 Системы на уровне знаний — 44
 Системы операционного уровня — 44
 Системы офисной автоматизации — 44
 Ситуационное управление — 44
 Совместимость — 44
 Сопротивление — 45
 Стадия — 45
 Статус — 45
 Стратегии диверсифицированного роста — 45
 Стратегии интегрированного роста — 46
 Стратегии концентрированного роста — 46
 Стратегии сокращения — 46
 Стратегическое управление — 46
 Стресс — 46
 Структура — 46
 Сущность — 46

Т

Тезаурус — 46
 Теоретическая стадия развития теории — 46
 Теории ситуационные — 47
 Теория — 47

Теория двух групп факторов Ф. Герцберга — 47
 Теория зрелая — 48
 Теория К. Альдерфера — 48
 Теория Маслоу — 48
 Теория ожиданий В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера — 49
 Теория постановки целей Э. Локка — 50
 Теория приобретенных потребностей Макклелланда — 50
 Теория справедливости (равенства) Д. Адамса — 50
 Толлернатность — 51
 Трансформация — 51

У

Универсальный — 51
 Унификация — 51
 Управленческое решение — 51
 Уровень — 52
 Устойчивость работы системы — 52

Ф

Факт — 53
 Фактор — 53
 Форма — 54
 Формализация — 53
 Форматирование — 53
 Формация — 53
 Формирование — 53

Ц

Целенаправленность управления — 53
 Цель управления — 54
 Централизация — 55
 Централизованность — 54
 Цикл — 55
 Цикличность — 55

Э

- Эгрессивность – 55
Эмерджентность – 55
Эмпирическая стадия развития теории – 55
Этап – 55
Эффективность – 55

ТЕОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ

А

- Акционерное общество – 56
Акционерное общество закрытого типа – 56
Акционерное общество открытого типа – 57
Аутсорсинг – 57

Б

- Бизнес – процесс – 58
Бизнес – процессов дисфункциональность – 58
Бизнес – процессов значимость – 59
Бизнес – процессов осуществимость – 59
Бизнес – процессов реинжиниринг (или реинжиниринг корпорации на основе бизнес – процессов) – 59

В

- Вертикальные связи – 60

Г

- Горизонтальное разделение труда – 60

Д

- Дегрессия – 60
Департаментизация – 60

- Диверсификация – 62
Дискреционное управление – 62

Ж

- Жизненный цикл экономической организации – 62

З

- Затраты – 62

И

- Ингрессия – 63
Индивидуальное (личное) предприятие – 63
Интеграция вертикальная – 63
Интеграция “вперед” – 63
Интеграция горизонтальная – 63
Интеграция естественная вертикальная – 64
Интеграция “назад” – 64

К

- Картель – 64
Комбинирование – 64
Компания – 64
Комплексы – 64
Композиционность – 65
Конгломерат – 65
Конгломератное объединение – 65
Конгломератное слияние – 65
Консорциум – 65
Контрактация – 65
Контрактная система – 65
Контроль – 66
Концентрация капитала – 66
Концепция менеджмента современная (новая парадигма) – 67
Концепция организационных преобразований – 67
Концепция системного окружения – 69

Концепция управления – 69
 Концерн – 69
 Конъюгация – 70
 Конъюгированность – 70
 Координация – 70
 Кооперация – 70
 Корпоративность – 70
 Корпорация – 70
 Корреляционность – 71

О

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – 71
 Орган – 71
 Организационное проектирование – 71
 Организационные формы предпринимательства – 72
 Организационный механизм холдинговой компании – 72
 Организация виртуальная – 73
 Организация дивизиональная – 74
 Организация динамическая – 75
 Организация индивидуалистическая – 75
 Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия подразделений – 76
 Организация, классифицируемая по характеру взаимодействия с человеком – 76
 Организация корпоративная – 76
 Организация механистическая и органическая – 77
 Организация модульная – 77
 Организация многомерная – 77
 Организация нерыночная экономическая – 77
 Организация, ориентированная на рынок – 78
 Организация партисипативная – 79

Организация предпринимательская – 80
 Организация традиционная (бюрократическая) – 80
 Организация эдохократическая – 80

П

Партнерство – 81
 Поглощение – 81
 Простая капиталистическая кооперация – 81
 Процессно – ролевая модель организации – 82

Р

Равновесие комплекса – 82
 Раздвоение капитала – 83
 Разделение кооперированного труда – 83
 Регулирование – 83

С

Связи – 84
 Сетизация – 84
 Синдикат – 85
 Слияние – 85
 Собственник – 85
 Структура адаптивная (гибкая, органическая) – 87
 Структура глобальноориентированная продуктовая (товарная) – 87
 Структура глобальноориентированная региональная – 88
 Структура децентрализованная – 88
 Структура дивизиональная, ориентированная на потребителя – 89
 Структура дивизионально – продуктовая – 89
 Структура динамическая сетевая (модульная) – 89

Структура линейная (иерархическая) — 91
 Структура мультидивизиональная — 92
 Структура матричная — 93
 Структура проектная — 95
 Структура смешанная (гибридная) — 97
 Структура унитарная — 99
 Структура функциональная — 99
 Структурная устойчивость комплекса — 100
 Структурный прогресс и структурный регресс — 101
 Субподряд — 101
 Субъект хозяйствования — 101
 Субъекты реинжиниринга — 101

Т

Тектологические законы — 102
 Тектологические кризисы — 102
 Тектологический акт — 102
 Тектологический подбор — 103
 Тектология — 103
 Теория организации (организационная наука) — 104
 Теория фирмы неоклассическая — 106
 Теория фирмы транзакционная — 107
 Товарищество — 108
 товарищество полное — 108
 Товарищество с ограниченной ответственностью — 108
 Транзакционные издержки — 108
 Транснациональная корпорация (ТНК) — 109
 Трест — 109

У

Упорядочивание элементов организации — 109

Ф

Финансово — промышленные группы — 110
 Фирма — 111
 Франчайзинг — 111

Х

Холдинг — 112

Ц

Центр затрат — 114
 Центр инноваций — 114
 Центр прибыли — 114
 Центр финансового учета (ЦФУ) — 114
 Центр финансовой отчетности (ЦФО) — 114
 Централизация капитала — 114

Э

Эгрессия — 115
 Экономическая организация — 115
 Экономические формы капитала — 115

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А

Авторитет руководителя — 116

Б

Бизнес — 116
 Бизнесмен — 116

В

Виды наблюдения за использованием рабочего времени — 116
 Власть — 117

Власть административная — 117
 Власть формальная — 117
 Власть реальная, или влияние — 118
 Время выполнения производственного задания (ПЗ) — 118
 Время использования оборудования — 119

Г

Гуманистический подход к руководству персоналом — 119

Д

Добровольное подчинение — 119
 Должностной оклад — 120

З

Занятость — 120
 Заработная плата — 120

И

Изменение численности персонала — 121
 Интроверты — 121

К

Качества руководителя — 121
 Качество труда — 122
 Квалификация — 122
 Коллектив — 122
 Коллектив неофициальный — 123
 Коллектив официальный — 123
 Коллективное творчество — 123
 Коллективный договор — 124
 Команда — 124
 Компетентность профессиональная — 124
 Компетентность социальная — 124
 Критика — 125

Л

Лидер — 125
 Личность — 126
 Личные качества менеджера — 127

М

Менеджер — 127
 Мера труда — 128
 Метод — 128
 Метод изучения затрат рабочего времени — 128
 Метод моментных наблюдений — 128
 Метод непосредственных замеров — 129
 Методы нормирования — 129
 Методы организации коллективного творчества — 130
 Методы руководства подчиненными — 133
 Методы управления персоналом — 134
 Мотивация — 136

Н

Навыки — 136
 Насмный работник — 136
 Направленность — 137
 Норма выработки ($N_{\text{выр}}$) — 137
 Норма обслуживания ($N_{\text{об}}$) — 137
 Норма труда — 137
 Норма управляемости — 138
 Норма численности (N_q) — 138
 Нормирование — 138
 Нормированное задание — 138
 Нормы времени ($N_{\text{вр}}$) — 138

О

Организационно — распорядительная деятельность — 138
 Организация — 139

Организация заработной платы — 139
Оценки персонала — 140

II

Персонал — 140
Подчиненные — 141
Показатели использования фонда рабочего времени — 141
Показатели трудоемкости — 142
Поручение — 143
Правовой аспект управления —
Привычки — 144
Приказ — 144
Принуждение — 144
Производственный трудовой коллектив — 144
Профессиональная пригодность работника — 144
Профессия — 145
Психологическое состояние — 145

P

Рабочее время — 145
Рабочее место — 145
Рабочие (работники массовых профессий) — 145
Распоряжение — 146
Редукция труда — 146
Рентабельность персонала — 146
Роль руководителя — 147
Руководители низшего звена — 148
Руководители среднего звена — 148
Руководитель — 148
Руководитель высшего звена — 149
Руководство — 150
Рынок труда — 150

C

Система материального стимулирования — 150

Система нормирования труда — 150
Система управления, организации труда и производства — 150
Ситуационная модель руководства — 150
Сложный труд — 153
Служащие — 153
Собственность на ресурсы — 153
Содержание труда — 154
Социальная роль — 154
Социальное партнерство — 155
Специальность — 155
Способности — 155
Способности общие — 155
Способности специальные — 155
Степень самостоятельности работника — 156
Стиль руководства — 156
Стратегии влияния на персонал — 158
Структура производственного коллектива неформальная — 158
Структура производственного коллектива формальная — 158
Субъективный фактор — 159

T

Темперамент — 159
Технико — технологический уровень производства — 160
Технократический подход к руководству персоналом — 160
Тип руководителя — 160
Тип творческой личности — 161
Типы творческих личностей в зависимости от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начал — 161
Типы творческих личностей по Р. Гибсону — 162
Трудовые ресурсы — 162

У

- Убеждение — 162
 Управление персоналом — 163
 Управление производительностью труда — 163
 Управление трудовыми ресурсами — 164
 Управленческие технологии — 165
 Учет трудовых ресурсов — 166

Ф

- Фонд оплаты труда — 167
 Формула эффективности деятельности менеджера — 167

Х

- Характер — 167
 Характер аутистический — 167
 Характер гиперактивный — 168
 Характер демонстративный — 168
 Характер застревающий — 168
 Характер конформный — 168
 Характер лабильно — циклоидный — 168
 Характер неустойчивый — 169
 Характер психастенический — 169
 Характер труда — 169

Ч

- Человеческий фактор (ЧФ) — 169

Э

- Экономически активное население — 170
 Экономически неактивное население — 170
 Экстраверты — 170

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ

А

- Активы — 171
 Активы внеоборотные — 171
 Активы денежные — 171
 Активы ликвидные — 172
 Активы материальные — 172
 Активы неликвидные — 172
 Активы нематериальные — 172
 Активы оборотные (текущие) — 172
 Активы операционные — 172
 Активы финансовые — 172
 Активы чистые — 173
 Амортизация — 173
 Анализ активов — 173
 Аренда — 173

Б

- Баланс — 173
 Баланс вступительный — 174
 Баланс ликвидационный — 174
 Баланс объединительный — 174
 Баланс разделительный — 174
 Бета — коэффициент — 174
 Брутто — результат эксплуатации активов — 174

В

- Вексель — 174
 Внутренний контроль активов — 175
 Внутренняя норма рентабельности — 175

Г

- Гарантия — 175
 Государственное финансирование инвестиций — 175
 Государственные инвестиции — 175
 Готовая продукция в сфере услуг — 175
 Гудвилл — 176

Д

- Денежные средства — 176
- Дивиденды на акцию — 176
- Дисконтирование — 176
- Добавленная стоимость — 177
- Договор лизинга — 177
- Доходы от внереализационных операций — 177
- Доходы предприятия — 178

З

- Заемная часть оборотных фондов — 178
- Заемное финансирование — 178
- Залог — 178
- Запас — 178
- Запасы в пути — 179
- Запасы неликвидные — 179
- Запасы переходящие — 179
- Запасы подготовительные — 179
- Запасы производственные — 180
- Запасы сезонные — 180
- Запасы страховые — 180
 - запасы текущие — 182
- Запасы товарные — 182
- Затраты на хранение — 183

И

- Издержки приобретения — 183
- Издержки управления запасами общие — 183
- Износ основных производственных фондов — 183
- Инвестирование не прямое — 183
- Инвестирование прямое — 184
- Инвестиции — 184
- Инвестиции реальные — 184
- Инвестиционные издержки — 184
- Индекс прибыльности (PI) — 185
- Иностранные инвестиции — 185

- Информационное обеспечение — 185
- Источники финансовых ресурсов — 185

К

- Калькуляция себестоимости — 185
- Контроллинг активов — 185
- Концепция учета факторов риска в использовании активов — 185
- Коэффициент быстрой ликвидности ($k_{\text{бы}}$) — 186
- Коэффициент оборачиваемости активов — 186
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности — 186
- Коэффициент оборачиваемости запасов — 186
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности — 186
- Коэффициент покрытия процентов — 186
- Коэффициент рентабельности активов — 186
- Коэффициент рентабельности инвестированного капитала — 186
- Коэффициент рентабельности инвестиций — 186
- Коэффициент рентабельности продаж — 186
- Коэффициент рентабельности собственного капитала — 186
- Коэффициент текущей ликвидности — 186
- Коэффициент «цена/прибыль» — 187
- Коэффициенты ликвидности — 187
- Коэффициенты оборачиваемости — 187
- Коэффициенты рентабельности — 187

- Кредит — 187
- Кредит государственный — 188
- Кредит коммерческий — 188
- Кредит международный — 189
- Кредит потребительский — 189

Л

- Леверидж активов — 189
- Лизинг (leasing) — 189
- Лизинг возвратный — 189
- Лизинг возобновляемый — 190
- Лизинг генеральный — 190
- Лизинг косвенный — 190
- Лизинг оперативный (сервисный) — 191
- Лизинг полный (мокрый) — 191
- Лизинг отдельный — 191
- Лизинг срочный — 192
- Лизинг финансовый (капитальный, прямой) — 192
- Лизинг частичный — 192
- Лизинг чистый — 192
- Лизинговая деятельность — 192
- Лизинговая компания — 193
- Лизинговая операция — 193
- Лизинговая сделка — 193
- Лизингодатель — 193
- Лизингополучатель — 193
- Ликвидность активов — 193

М

- Материалоемкость — 194
- Материально — техническое снабжение — 194
- Менеджмент активов — 194
- Метод FIFO — 194
- Метод LIFO — 194
- Методы начисления амортизации — 194
- Методы нормирования оборотных средств — 196

Методы оценки стоимости оборотных средств — 196

Методы привлечения инвестиций — 196

Н

- Наиболее экономичный размер заказа — 197
- Ненормируемые оборотные средства — 197
- Нетто — результат эксплуатации активов — 197
- Норма оборотных средств — 197
- Норматив оборотных средств — 197
- Нормативное обеспечение — 198
- Нормирование — 198
- Нормирование незавершенного производства — 198

О

- Обеспечение кредита — 199
- Обеспеченность запасами ($z_{об}$) — 199
- Оборачиваемость запасов — 200
- Оборачиваемость оборотных фондов — 200
- Оборот активов — 200
- Оборотные фонды предприятия — 200
- Объект договора лизинга — 201
- Обязательства (liabilities) — 201
- Овердрафт — 201
- Определение потребности в оборотных средствах — 201
- Основные фонды непроизводственного назначения — 202
- Основные фонды производственного назначения (ОПФ) — 204
- Остаток оборотных средств ($Об_{ост}$) — 203
- Отчет о движении денежных средств — 203

Оценка обеспеченности предприятия материальными ресурсами – 203

Оценка эффективности использования оборотных средств – 203

II

Период оборота – 203

План материально – технического снабжения – 203

Планирование активов – 204

Показатели интенсивного использования ОПФ – 204

Показатели использования производственной мощности предприятия – 204

Показатели использования технологического оборудования – 205

Показатели материалоемкости – 206

Показатели обеспеченности предприятия ОПФ – 207

Показатели оборачиваемости оборотных фондов – 208

Показатели экстенсивного использования ОПФ – 209

Показатели эффективности использования ОПФ – 209

Политика управления денежными активами – 210

Политика управления оборотными активами – 210

Поручительство – 210

Правовое обеспечение – 210

Предмет договора лизинга – 210

Предмет лизинга – 211

Прибыль до налогов и процентов – 211

Прибыль до налогов, процентов и амортизации – 211

Прибыль от прочей реализации – 211

Прибыль посленалоговая операционная – 211

Привлеченная часть оборотных фондов – 211

Продавец имущества (поставщик) – 211

Продукция в процессе производства – 211

Проектное финансирование – 212

Производственные запасы – 213

Процесс снабжения – 213

Р

Расходы от внереализационных операций – 213

Риск глобальный – 214

Риск коммерческий – 214

Риск локальный – 214

Риск несистематический – 214

Риск политический – 214

Риск предпринимательский – 214

Риск при лизинге – 214

Риск производственный – 214

Риск систематический – 215

Риск технический – 215

Риск финансовый – 215

Риск экономический – 215

С

Самофинансирование – 216

Себестоимость работ (услуг) – 216

Себестоимость – 216

Система “точно в срок” – 216

Система КАНБАН – 217

Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами – 217

Склад (warehouse) – 217

Смешанное финансирование – 217

Собственная часть оборотных фондов – 217

Совместные инвестиции — 217
 Состав оборотных фондов — 217
 Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) — 217
 Среднегодовая стоимость ОПФ — 217
 Срок окупаемости проекта (PBP) — 218
 Ссуды доверительные — 218
 Ссуды долгосрочные — 218
 Ссуды краткосрочные — 218
 Ссуды онкольные — 219
 Ссуды среднесрочные — 219
 Стоимость активов — 219
 Стоимость активов ликвидационная — 219
 Стоимость ликвидационная — 219
 Стоимость основных фондов восстановительная — 219
 Стоимость основных фондов ликвидационная — 219
 Стоимость основных фондов остаточная — 219
 Стоимость основных фондов первоначальная — 219
 Страхование предмета лизинга — 219
 Сублизинг — 219

Т

Типы финансовых рисков — 220
 Товары и прочие товарно-материальные ценности — 222

У

Уровень финансового риска — 222

Ф

Факторинг — 222
 Финансовые инструменты — 222
 Финансовые методы — 222
 Финансовые ресурсы — 222
 Финансовые рычаги — 222
 Финансовый механизм — 222
 Финансовый результат — 222
 Финансы — 223
 Финансы предприятий — 224
 Форфейтинг — 224

Ц

Ценовая модель капитальных активов — 224

Ч

Частные инвестиции — 225
 Чистая приведенная стоимость (NPV) — 225
 Чистый денежный поток (NCF) — 225
 Чистый оборотный капитал (NWC) — 225

Э

Эмиссионное финансирование — 225
 Эффект финансового рычага — 225

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. Под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. Учебник. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 304с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999 – 416 с.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 846 с.
4. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М., Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
5. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: 1999 – 400 с.
7. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб: Питер, 2003. – 256 с.
8. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). – СПб.: Виктория плюс, 2002. – С. 196 -197.
9. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО “Издательство Проспект”, 2003.
10. Кондаков И.К. Логический словарь. – М.: Изд-во “Наука”, 1971.- 656 с.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е.А. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
12. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2004. – 395 с.
13. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник – М.: Издательский центр “Академия”; Мастерство, 2002. - 336 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
15. Словарь иностранных слов. – М.: “Русский язык”, 1989.
16. Философский энциклопедический словарь. М., 1989. – 815 с.
17. Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.В.Кулибановой. СПб.: Питер, 2002.-752 с.
18. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова.- М. Юристъ, 2000. – 608 с.
19. Экономическая теория: Учебник для студ. вузов/Науч. ред. и рук. Авт. Коллектив В.Д. Камаев.– 4-е изд., – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999.– 640 с.
20. <http://big.spb.ru>.
21. www.intalev.ru
22. <http://www.cfin.ru/>

Мурат Акрамович Икрамов
Мария Якубджановна Ходжаева

МЕНЕДЖМЕНТ: СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК
2-е издание, дополненное и доработанное

Издательский Дом «Согдиана»
ООО «Optimal Light»
Ташкент – 2008

Редактор *А. Насритдинов*
Художественный редактор *Э.Валиева*
Технический редактор *С.Рахимов*
Корректор *Т.Муродимова*
Художник-дизайнер *А.Таишев*

Рецензенты: д.э.н., проф. *Л.И.Шебаршеова*,
к.э.н. доц. *Б.Ш.Омонов*

Подписано в печать 27.10.08.
Формат 60x84^{1/16}. Печать офсетная.
Уч.печ.л. 15.0. Тираж 1000. Заказ № 82.