

Денис Шевчук

**Менеджмент: конспект
лекций**



Денис Александрович Шевчук

Менеджмент: конспект лекций

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178221

Аннотация

В книге в доступной форме излагаются основы менеджмента – науки и практики управления. Менеджмент – научно—практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления в организации (на предприятии), на государственном, муниципальном и международном уровне. Описаны вопросы карьеры и техника трудоустройства.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей институтов повышения квалификации, структур второго образования, курсов менеджмента и бизнес—школ. А также для широкого круга читателей, желающих познакомиться с современным менеджментом, от учащихся и учителей старших классов школ до менеджеров, экономистов, инженеров, самостоятельно повышающих квалификацию.

Автор книги – Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕРФИНАНС МВ», www.deniskredit.ru), имеет опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т. ч. на руководящих должностях), преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 50 публикаций (статьи и книги).

Содержание

Введение	4
ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?	6
1.1.1. Определения основных понятий менеджмента	6
1.1.2. Развитие представлений о менеджменте	9
1.1.3. Структура современного менеджмента	12
1.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	16
1.2.1. Основные функции управления по Анри Файолю	16
1.2.2. Прогнозирование	16
1.2.3. Планирование	20
1.2.4. Создание организационных структур как функция менеджмента	22
1.2.5. Руководство	23
1.2.6. Координация	24
1.2.7. Контроль	25
1.2.8. Контроллинг	26
1.3. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	28
1.3.1. Основные понятия теории управления	28
1.3.2. Многокритериальность реальных задач управления	31
1.3.3. Об оптимальном управлении экономическими системами	32
1.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	35
1.4.1. Пирамида планирования в стратегическом менеджменте	35
1.4.2. Проблема горизонта планирования в стратегическом менеджменте	40
1.4.3. Некоторые методы принятия решений	45
ЧАСТЬ 2. КОНКРЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	49
2.1. МАРКЕТИНГ	49
2.1.1. Пример: маркетинг при открытии	49
2.1.2. Жизненные циклы товаров и потребителей	50
2.1.3. Полевые методы изучения рынка	53
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Шевчук Денис Александрович

Менеджмент. Курс лекций

Введение

Первая часть посвящена общему представлению о менеджменте: основные понятия, функции менеджмента, начала теории управления, стратегический менеджмент, организационные структуры и механизмы управления. Во второй части – знакомство с конкретными направлениями менеджмента, такими, как маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление рисками, социально—экологический менеджмент. При решении практических задач менеджмента используют интеллектуальные инструменты – методы принятия решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, экспертных оценок, моделирования, контроллинга, а также использования информационных систем управления. Им посвящена третья часть учебника.

Менеджмент – это научно—практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления в организации (на предприятии), на государственном, муниципальном и международном уровне.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей институтов повышения квалификации, структур второго образования, курсов менеджмента и бизнес—школ. А также для широкого круга читателей, желающих познакомиться с современным менеджментом, от учащихся и учителей старших классов школ до менеджеров, экономистов, инженеров, самостоятельно повышающих квалификацию.

Автор книги – Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕР-ФИНАНС МВ», www.denishevchuk.narod.ru), имеет опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т. ч. на руководящих должностях), преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 50 публикаций (статьи и книги).

В настоящее время возросло значение образования и самообразования. Умные люди живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных. До последнего времени считалось, что на продолжительность жизни человека в основном влияют три фактора: наследственность, образ жизни и экология. Однако ученые пришли к выводу, что умные живут дольше и меньше болеют. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем смертность малообразованных. Оказывается, мозг без нагрузки стареет гораздо быстрее. Ученые давно объясняют различия в состоянии здоровья разных людей их принадлежностью к разным социальным группам и разницей в уровне благосостояния. Британские ученые дополнили эту концепцию новыми данными. Оказывается, уровень интеллекта также влияет на состояние здоровья людей. Чем выше уровень интеллекта у ребенка, тем больше шансов у него прожить дольше. Оказывается, что «мальчики—очкарики» – наиболее выгодные женихи и предпочтительные мужчины—производители потомства. Предполагается, что спрос на «ботаников» у представительниц прекрасного пола резко возрастет. До революции в России наличие очков было признаком ума, состоятельности, интеллигентности, благородного происхождения. Сейчас интеллектуалов ценят во всем мире, переманивают из других стран (утечка мозгов), они являются основным фактором экономического роста и благосостояния нации. В России богачи – в основном хорошо образованные люди. Две трети из них имеют высшее образование. У большинства – 86 % – родители принадлежат к интеллигенции. Среди

«капитанов» российского бизнеса практически отсутствуют люди без высшего образования. Ученые в качестве определяющих выделяют три основных критерия, влияющих на продолжительность жизни: наследственность (до 20 %), образ жизни (до 55 %) и экологические факторы (20 %). При этом в показателе «образ жизни» на первых местах находятся материальный доход и уровень образования. Кстати, в странах Запада в своей практике страховые компании, оценивая при помощи тестов потенциальную продолжительность жизни клиента, обязательно включают эти показатели в вопросник. Уровень материального благополучия оказывает значительное влияние на образ жизни. Люди с меньшими доходами чаще болеют и реже прибегают к медицинской помощи. Однако на здоровье человека влияют не столько самим деньги, сколько характер их использования в интересах здоровья. Например, люди с более высокими доходами имеют возможность получить лучшее образование. В свою очередь, смертность людей с высоким уровнем образования примерно в 1,5–4 раза ниже, чем в группах с низким уровнем образования. Считается также, что человеческий мозг без нагрузки стареет значительно быстрее. Вывод: выгодно заниматься повышением образования и самообразования (изучение профессиональной и общеобразовательной литературы).

ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Начнем с определения основных понятий, затем кратко рассмотрим историю и современное состояние менеджмента.

1.1.1. Определения основных понятий менеджмента

В англо—русском словаре есть слова *manage* (заведовать, руководить), *manager* (заведующий, правитель), *management* (управление).

Термин «менеджмент». Он уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент – всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Управление – такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем». К этому надо добавить, что целеполагание, т. е. выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению. Более того, целеполагание – одна из основных обязанностей менеджеров, особенно первых руководителей.

Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их.

1) Менеджмент понимается как *вид трудовой деятельности*. Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления. Коротко говоря, процесс управления – это непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.

2) Менеджментом называют сам *процесс управления*, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических и/или экспертных методов. При этом могут быть использованы соответствующие технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.

3) Менеджмент – это *орган управления*, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.

4) Под менеджментом понимают *категорию людей*, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления (начальники).

5) Менеджмент – это *научная дисциплина*, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна

из экономических наук. Проводятся научно—исследовательские работы, выпускаются журналы и книги, защищаются диссертации по менеджменту.

6) Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают *практику реального управления* и ее осмысление.

6) Менеджмент – это не только наука, но и *искусство* управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

7) Наконец, менеджмент – это *учебная дисциплина*, посвященная управлению. В России менеджменту учат всех студентов экономических специальностей. О нем рассказывают будущим инженерам, геологам, медикам, социологам и др. Все чаще с менеджментом знакомят и школьников.

Все рассмотренные понимания термина «менеджмент» (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

Менеджер – кто это? В соответствии со словарем менеджеры – это начальники, которые управляют подчиненными. Среди них – бригадиры, заведующие секторами и другие линейные руководители. Другой тип начальников – руководители предприятий и организаций, органов государственной власти и муниципального самоуправления. Их называют «топ—менеджерами» (от англ. *top – managers*) – высшими менеджерами. Между линейными менеджерами и топ—менеджерами обычно имеется среднее звено – начальники цехов, отделов, служб. Среднее звено командует линейными менеджерами и подчиняется топ—менеджерам.

Особая роль топ—менеджеров состоит в том, что именно они принимают окончательные решения и определяют цели предприятия или организации. Остальные менеджеры выполняют их решения.

Напомним, что согласно статье 132 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) «предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности» (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т. е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

В настоящее время ошибочно менеджерами иногда называют и еще одну категорию работников, профессиональная деятельность которых состоит в постоянных контактах с людьми. Должности таких работников именуются, например, «офис—менеджер» или «менеджер торгового зала». ***Подчиненных у таких «менеджеров» нет, что и является ошибкой, т. к. это просто специалисты!***

Каждый – сам себе менеджер. Любой человек, за исключением младенцев и лежащих больных, вынужден управлять своими делами, планировать и распределять свое время. Основной ресурс каждого из нас – время. Можно им распорядиться с пользой, можно потратить без какого—либо результата. Рационально управлять своими делами – своей производственной деятельностью и своей жизнью в целом – основа успеха для любого из нас.

Менеджер – наемный управленец, начальник! Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

Другими словами, каждый человек в определенной степени является менеджером. Он управляет самим собой. Из этого следует, что знание основ менеджмента полезно каждому. Включенные в настоящее издание сведения и методы можно с успехом применять для повышения эффективности своей личной деятельности.

Однако термин «менеджер» обычно противопоставляется термину «исполнитель». Другими словами, в обычном словоупотреблении «менеджер» – это руководитель, у которого есть хотя бы один непосредственный подчиненный или которому делегирована часть полномочий вышестоящего руководителя.

Менеджеры и предприниматели. Предпринимателями называют тех инициативных граждан, кто на свой страх и риск предпринимает какие—либо хозяйственные действия с целью получения прибыли.

В соответствии со статьей 23 ГК РФ «гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя». Гражданин может создать юридическое лицо, например, общество с ограниченной ответственностью (статья 87 ГК РФ). Напомним, что «юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету» (статья 48 ГК РФ).

Таким образом, каждый гражданин может заниматься предпринимательской деятельностью, причем используя различные юридические формы. Предприниматель принимает на себя все последствия своей деятельности, как прибыли, так и убытки (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Предприниматель, который имеет наемных работников, очевидно, является менеджером. Если же предприниматель работает в одиночку, назвать его менеджером можно только условно.

Являются ли предпринимателями наемные менеджеры? Очевидно, нет, поскольку они не отвечают своим имуществом за результаты деятельности. Это не значит, что они не имеют права проявлять инициативу, осуществлять те или иные изменения. Просто оценка их деятельности идет в других формах, чем для предпринимателей (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Обратимся теперь к промежуточной ситуации, когда менеджер является одним из собственников предприятия. Сложность положения менеджера заключается в необходимости действовать солидарно со своими совладельцами. Нет свободы маневра по сравнению с классическим предпринимателем – единоличным владельцем. Такой менеджер должен раздваиваться, играя сразу две роли – собственника и наемного управляющего. Например, как собственник он заинтересован в увеличении дивидендов и уменьшении фонда оплаты труда и фонда развития производства. А как управляющий он заинтересован в прямо противоположном – в уменьшении дивидендов, увеличении фонда развития производства (как организатор производства) и увеличении своей зарплаты (как наемный работник).

Итак, с полным правом назвать предпринимателя менеджером, а менеджера – предпринимателем можно только тогда, когда речь идет об единоличном владельце предприя-

тия, который сам им управляет и имеет наемных работников. В современных условиях такая ситуация достаточно редка и встречается в основном в малом бизнесе. Мир XXI века – это мир менеджеров и исполнителей, а не мир предпринимателей.

1.1.2. Развитие представлений о менеджменте

Любая целенаправленная деятельность предполагает управление. Бесспорно, что каждое живое существо управляет собой, своими мышцами и органами. Поэтому можно сказать, что менеджмент и жизнь нераздельны.

Живые существа, живущие совместно, создают более или менее сложные организационные системы, с помощью которых осуществляется управление. Это выяснили биологи, изучавшие поведение животных – обезьян, львов, кошек, птиц.

В сообществах людей всегда присутствовало управление. Главы семейств, вожди родов и племен, советы старейшин играли и играют большую роль во всех видах первобытных человеческих обществ. При появлении государств проблемы управления вышли на первый план. Отметим, что сразу же с момента появления письменности появились (и дошли до нас) записи менеджеров о проблемах управления – деловые документы, рассуждения и учебная литература. Так, древнегреческий философ Платон (в традиционной хронологии – родился в 428 или 427 г. и умер в 348 или 347 г. до н. э.) во многих своих сочинениях обсуждал вопросы менеджмента. Например, в обширной книге он сконструировал идеальную систему управления государством. Его идеи активно обсуждаются и в настоящее время.

Большую известность и практическое использование получила книга «Государь» итальянского политического мыслителя, историка и писателя Никколо Макиавелли (1469–1527). Он видел главную причину бедствий Италии в ее политической раздробленности, которую способна преодолеть лишь сильная государственная власть. Ради упрочения государства считал допустимыми любые средства.

На Руси в XVI в. был создан «Домострой» – замечательный учебник по управлению хозяйством и домом.

Большой вклад в менеджмент внесли полководцы, генералы и офицеры. Методы управления войсками проверялись самым жестким образом – в сражении с противником. «Наука побеждать» генералиссимуса Александра Васильевича Суворова (1770–1800) должна быть настольной книгой у менеджера, желающего выйти победителем в схватке с конкурентами.

Разработка методов управления производством стала актуальной с того момента, как появилось разделение труда в ходе единого технологического процесса. Очевидно, такое разделение труда необходимо при выполнении крупных проектов, например, строительстве дворцов, кораблей, крепостей, пирамид. Революционной оказалась идея стандартизации. Создание кирпича – стандартного элемента строительных конструкций – позволило резко поднять производительность в ходе строительных работ. Разделение труда – основа мануфактур. Они составляли основу производства в XVI–XVIII в. В силу узкой специализации работников и орудий труда мануфактуры способствовали углублению общественного разделения труда и подготовили переход к машинному производству.

Научная школа менеджмента. Начало современного периода развития менеджмента приходится на конец XIX – начало XX в. К менеджменту, прежде всего к управлению производством, стали относиться как к предмету научного изучения. Стали тщательно анализироваться бизнес–процессы, прежде всего технологические процессы, в том числе движения работников во время труда. Цель такого анализа – повышение производительности путем рационализации трудового процесса.

В начале XX в. бурный рост промышленности привел к значительной активизации работ по организации производства. Начальной точкой является создание в Московском императорском техническом училище «русского метода обучения ремеслам». Он был основан на тщательном анализе процессов выполнения тех или иных операций и конструировании наиболее рациональных рабочих процедур. «Русский метод обучения ремеслам» получил международное признание, завоевав высшие награды на выставках в Вене (1873), Филадельфии (1876), Париже (1878). По «русской системе» были созданы школы ручного труда в Вашингтоне, Чикаго, Толедо, Балтиморе и Филадельфии. Система получила распространение в Германии, Австрии, Франции, Швеции. Дальнейшее развитие привело к созданию целого направления – научной организации труда (НОТ). Существенный вклад в это направление внесли американец Ф.У. Тейлор (1856–1915), русский А.К. Гастев (1882–1941) и многие другие ученые и практики в области производственного менеджмента.

Большой вклад в менеджмент внес американский инженер и промышленник Генри Форд (1863–1947). Он построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия. Использованная им впервые в 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на их производство.

Административная школа менеджмента примыкает к научно школе. Она ориентирована на управление организациями, регионами, странами.

Принципиально важный вклад в менеджмент внес французский ученый и практик Анри Файоль (1841–1925). В 1888 г. он возглавил одну из крупных компаний Франции, находившейся на грани банкротства, и превратил ее в эффективно действующее прибыльное предприятие. Этот успех был достигнут благодаря разработанным А. Файолем принципам управления, которые позже, в 1916 г., он изложил в книге «Общее и промышленное управление». Основные функции менеджмента по А. Файолю рассматриваются в следующей главе.

Среди государственных деятелей первой половины XX в. было немало выдающихся правителей (согласно словарю – менеджеров). Среди них наиболее замечательных результатов добился Иосиф Виссарионович Сталин (1879–1953). Многолетний руководитель Великобритании Уинстон Черчилль (1874–1965) кратко, но емко описал результаты его деятельности: «Он принял Россию с сохой, а оставил оснащенной атомным оружием».

Президент США Франклин Делано Рузвельт (1882–1945) четыре раза избирался на этот пост. Он вывел свою страну из наиболее сильного за всю историю экономического кризиса 20–х – 30–х годов XX в. – из «великой депрессии». Это – триумф государственного управления рыночной экономикой.

В менеджменте 30–50–х годов XX в. видную роль играла **школа человеческих отношений**. Наиболее видным представителем этого направления являлся Элтон Мейо (1880–1949), австралиец по происхождению. Наибольшую известность ему принесло пятилетнее исследование Хавторнских предприятий *Western Electric Company* в Чикаго. Оно привело к более полному осознанию и пониманию «человеческого фактора» в производстве, в частности, роли «неформальной группы» как отдушины для стремлений работников. Была установлена важность адекватной системы коммуникаций, прежде всего каналов передачи информации от работников к управляющим. Цитируем Мейо: «Менеджер добивается успехов или терпит поражение в той пропорции, в которой он безоговорочно принимается группой как власть и лидер».

Кибернетика – основа управления. Большое влияние на развитие исследований в области управления в целом и менеджмента в частности оказало появления в 1948 г. книги американского математика Норберта Винера (1894–1964) «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине». Через два года вышла его книга «Кибернетика и общество». Началось мощное научное движение, ключевые слова которого – кибернетика, исследование операций, системный анализ, математическое моделирование, оптимальное управление и др. Оно до сих пор определяет лицо современной науки об управлении. В нашей стране огромную роль в развертывании исследований по кибернетике сыграл академик АН СССР адмирал—инженер Аксель Иванович Берг (1893–1979). С 1950-х годов до последних дней жизни он возглавлял Научный Совет АН СССР по комплексной проблеме «Кибернетика».

Один из вождей отечественного кибернетического движения академик РАН Никита Николаевич Моисеев (1917–2001) приводит ряд фактов, позволяющих проследить историю кибернетических идей. В частности, он обращает внимание на книгу профессора Бронислава Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народами», вышедшую в Познани в 1843 г. (за 105 лет до книги Н. Винера) на польском языке. Для образованных людей XIX в. слово «кибернетика» было вполне понятно. Оно означало систему взглядов, знаний, навыков, которой должен был обладать управляющий для того, чтобы эффективно управлять людьми и ресурсами, находящимися в его распоряжении. Большой вклад в кибернетику в целом и в теорию систем в частности внесли отечественные ученые – член Петербургской академии наук Евграф Степанович Федоров (1853–1919) и особенно Александр Александрович Богданов (1873–1928). Деятель российского революционного движения, врач, философ, экономист (настоящая фамилия – Малиновский). С 1926 г. организатор и директор Института переливания крови. Погиб, производя на себе опыт. Основное сочинение А.А.Богданова – трехтомная «Всеобщая организационная наука (тектология)». Первый том напечатан в 1913 г. Полностью книга выходит в 1925–1929 г.

Многие идеи кибернетики были известны задолго до Н.Винера (хотя сам он об этом скорее всего и не догадывался). Почему же именно книга Н. Винера послужила толчком к развитию работ по теории управления, а не работы Трентовского, Федорова, Богданова? Одно из возможных объяснений – «Кибернетика» Винера появилась вовремя, после второй мировой войны, когда стали выделять большие ресурсы на развитие науки (это было реакцией правительств на продемонстрированную в Хиросиме и Нагасаки роль науки в практике).

В конце 50-х годов XX в. школа человеческих отношений перешла в школу «поведенческих» наук, или **бихевиористскую школу** (от англ. behaviour – поведение). Наиболее яркими ее представителями были американские социальные психологи Ренсис Лайкерт (1903–1981), Дуглас МакГрегор (1906–1964) и Абрахам Маслоу (1908–1970). Они считали, что эффективность управления в фирме следует повышать воздействием на каждого человека в отдельности с помощью различных видов стимулирования. Работы представителей этой школы явились основой для относительно самостоятельной области менеджмента – управления персоналом. Наиболее известна «пирамида потребностей Маслоу», согласно которой потребности человека удовлетворяются в следующем порядке: физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности (любовь, дружба, принадлежность к группе); потребности в уважении (признании и самоутверждении); потребности в самореализации (самовыражении). Из научных результатов бихевиористской школы вытекает, что люди трудятся не только из—за денег, а потому материальное стимулирование не является панацеей, отнюдь не всегда позволяет поднять эффективность работы. Согласно исследованиям Фредерика Герцберга (университет штата Юта, США) размер вознаграждения относится к т. н. «гигиеническим» факторам. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздей-

ствия. Однако отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом. Другими словами, величина оплаты труда может побудить уйти с работы, но не может стимулировать повышение производительности, особенно если вознаграждение фиксировано (повременная оплата).

Менеджмент на современном этапе. Теория и практика управления продолжают развиваться. Укажем две «точки роста».

Интенсивно ведутся работы по теории активных систем, согласно которой участники системы не просто реагируют на управляющие воздействия, но сами проявляют активность. Модель активной системы определяется заданием, в частности, множеств допустимых действий участников этой системы – управляющих органов и управляемых субъектов, их целевых функций и той информации, которой они обладают на момент принятия решений. При классификации задач управления в организационных системах естественно исходит из того, какая компонента управляемой системы целенаправленно меняется. Выделяют институциональное управление (изменение множеств допустимых действий), мотивационное управление (изменение целевых функций), информационное управление (изменение объемов информации, которую участники системы используют при принятии решений).

В нашей стране бурно развивается теория и практика контроллинга. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование. Методы контроллинга – это методы информационно—аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации). В последние годы создано Общество контроллеров и журнал «Контроллинг», начата подготовка специалистов по контроллингу.

Широко ведутся научные исследования по различным направлениям теории управления и менеджменту. Их центром является Институт проблем управления РАН.

1.1.3. Структура современного менеджмента

Функции, направления и инструменты менеджмента. Современный менеджмент имеет сложную структуру. Общее представление о менеджменте можно получить, познакомившись с его функциями, основами теории управления, проблемами стратегического менеджмента (в сравнении с оперативным), классификацией организационных структур и механизмов направления. В менеджменте можно выделить конкретные направления – маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, социально—экологический менеджмент, управление рисками и др. При решении задач менеджмента приходится использовать разнообразные инструменты менеджмента – методы принятия управленческих решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, сбора и обработки экспертных оценок, моделирования. Изложение в учебнике следует описанной структуре научно—практической и учебной дисциплины.

Директор и его заместители. В работе менеджера наряду с управлением людьми обычно присутствует составляющая, связанная с конкретным видом деятельности. В качестве примера рассмотрим менеджмент промышленного предприятия или иной организации. У директора обычно есть четыре заместителя – по производству, финансам, маркетингу и персоналу.

Задачи, стоящие перед заместителем по производству (техническим директором или главным инженером), зависят от специфики конкретного производства. Один менеджмент на машиностроительном заводе, другой в банке (подробнее см. Шевчук Д.А. Банковские операции. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007), третий в НКО – некоммерческой организации. Работе заместителя по производству соответствуют специальные дисциплины – производ-

ственный менеджмент, банковский менеджмент, управление некоммерческой организацией и др.

А вот заместитель по финансам (финансового директора) решает почти одни и те же задачи в организациях различных областей деятельности (подробнее см. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008). Часть подвластной ему деятельности относится к текущему бухгалтерскому и налоговому учету, составлению смет и балансов, расчету себестоимости изделий и заработной платы сотрудников, короче, к бухгалтерской деятельности. Работа бухгалтера – важная профессиональная деятельность. Ни одна организация не может работать без бухгалтерской службы (подробнее см. Шевчук Д.А. Оффшоры: инструменты налоговой оптимизации. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007). Однако включать бухгалтерское дело в менеджмент нецелесообразно.

Другая часть работы финансового директора связана с управлением финансовыми потоками (но не людьми). Речь идет о работе с банками (получение и возврат кредитов), с инвесторами (подготовка и обсуждение инвестиционных проектов). Например, познакомимся с инвестиционным проектом известного литературного героя О. Бендера.

Бизнес—идея Остапа Бендера была выдвинута на собрании любителей шахмат в приволжском городе Васюки (8000 жителей):

– В Васюках надо устроить международный шахматный турнир... Подумайте над тем, как красиво будет звучать: «Международный васюкинский турнир 1927 года»... Васюкинцы денег платить не будут. Они будут их по—лу—чать! Ведь на турнир с участием величайших гроссмейстеров съедутся любители шахмат всего мира. Сотни тысяч людей, богато обеспеченных людей, будут стремиться в Васюки. Во—первых, речной транспорт такого количества пассажиров поднять не сможет. Следовательно, будет построена железнодорожная магистраль Москва – Васюки. Это – раз. Два – это гостиницы и небоскребы для размещения гостей. Три – поднятие сельского хозяйства в радиусе на тысячи километров: гостей нужно снабжать – овощи, фрукты, икра, шоколадные конфеты. Дворец, в котором будет происходить турнир – четыре. Пять – постройка гаражей для гостевого автотранспорта. Для передачи всему миру сенсационных результатов турнира придется построить сверхмощную радиостанцию. Это – в—шестых. Теперь относительно железнодорожной магистрали Москва – Васюки. Несомненно, она не будет обладать такой пропускной способностью, чтобы перевести в Васюки всех желающих. Отсюда вытекает аэропорт «Большие Васюки»...

Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда переезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью—Москву, Москва – в Старые Васюки... Нью—Москва становится элегантнейшим центром Европы, а скоро и всего мира...

А впоследствии и вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способы международного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой сделается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания межпланетный шахматный конгресс!

Конечно, это пародия на реальные инвестиционные проекты. В последнем абзаце описываются невозможные события. А перед этим развивается довольно правдоподобный (на первый взгляд!) сюжет. Как известно, в последнее десятилетие XX в. была сделана попытка осуществить подобный проект в одном из субъектов Российской Федерации.

Речь О. Бендера имела вполне конкретную цель – получить деньги, как он выразился, на первоначальные расходы. Как известно, васюкинцы вместо затребованных ста рублей выдали ему только двадцать. На что О. Бендер заявил:

– На первичные телеграммы хватит. А потом начнутся пожертвования, и денег будет некуда девать.

Пожертвований васюкинцы ждут до сих пор. А О. Бендер добился того, чего хотел – получил в свое распоряжение финансовые средства. И потратил их, конечно, не на телеграммы гроссмейстерам, а на нужды своей организации из двух человек.

Тем, к кому поступают на рассмотрение инвестиционные проекты, кто изучает бизнес—планы с целью принятия решений о возможности финансирования, целесообразно почаще вспоминать инвестиционный проект О. Бендера.

Работа финансового директора связана больше с документами, чем с людьми. Поэтому его следовало бы считать скорее специалистом в конкретной области (финансистом), чем менеджером. Однако необходимость финансового обеспечения работы всех подразделений организации обычно делает его вторым по влиянию на принимаемые решения лицом после директора. Поэтому финансовый директор, несомненно, входит в менеджмент организации.

Вернемся к директору организации и его заместителям. **М а ркетинг** (ударение на первый слог!), т. е. изучение и завоевание рынка, конечно, связан со спецификой производимых товаров или услуг. Однако многие подходы и методы **м а ркетинговых** исследований потребителей, рекламы, продвижения товаров на рынок – одни и те же для различных товаров и услуг. Поэтому проблемы **м а ркетинга** подробно рассматриваются в общей теории менеджмента. Иногда даже используют не вполне корректное словосочетание «менеджмент и **м а ркетинг**». Некорректность связана с тем, что создается впечатление, что менеджмент и маркетинг – две независимые дисциплины. На самом же деле, как уже знает читатель, **м а ркетинг** – часть менеджмента.

Управление персоналом – важнейшая часть менеджмента. Как говорил И.В Сталин (а до него – Наполеон Бонапарт, император Франции): «Кадры решают всё». Во времена СССР кадровым менеджментом занимались партийные организации. После развала СССР и введения запрета на партийную деятельность на предприятиях управление персоналом в нашей стране было развалено. На многие ключевые должности пролезли некомпетентные и даже криминальные элементы. В настоящее время кадровый менеджмент постепенно восстанавливается, опираясь на теорию управления персоналом.

Однако основное содержание дисциплины «Управление персоналом» – не экономическое, а социально—психологическое и юридическое (например, регламентация управления в соответствии с Трудовым кодексом РФ). Поэтому вполне естественно считать управление персоналом, как и бухгалтерский учет, специальными дисциплинами, не входящими в общую теорию менеджмента, хотя и такими, знакомство с которыми совершенно необходимо практически работающему менеджеру.

У директора организации, конечно, могут быть и другие заместители, например, по административно—хозяйственной части. Такой заместитель отвечает за инженерное обеспечение зданий, охрану, гараж, столовую и т. п.

Различные виды менеджмента. До сих пор шла речь в основном о менеджменте организации. Не менее важен муниципальный, государственный, международный менеджмент. Речь идет о деятельности органов местного самоуправления, органов государственной власти, международных органов управления.

Отличия совершенно очевидны. В отдельной организации вполне естественным является принятие решений руководством этой организации, в то время как остальные работники могут либо согласиться с принятыми решениями, либо уйти из организации, либо попытаться бороться (объявить забастовку, обратиться в суд). Руководство организации назна-

чают собственники, а не работники. Менеджмент может уволить работника, а работник не может уволить менеджера. Можно сказать, что руководство первично, а набираемый им персонал вторичен.

Совсем иная ситуация в органах местного самоуправления и государственной власти. Руководителей таких органов избирает население. Население первично, а менеджмент вторичен. Руководители органов власти не могут уволить население. А вот население в состоянии их уволить, не переизбрав на следующий срок. Да и общий срок пребывания на выборной должности ограничен.

Международный менеджмент обладает еще более сложной природой. Органы управления формируются из представителей отдельных стран, и их успешная деятельность может осуществляться лишь при постоянной работе по согласованию интересов этих стран.

Однако эти очевидные отличия сравнительно мало влияют на текущую работу в достаточно стабильных условиях. Общая теория менеджмента необходима для успешной деятельности органов местного самоуправления, государственной власти, международных органов управления.

1.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.2.1. Основные функции управления по Анри Файолю

Француз Анри Файоль (1841–1925) более 30 лет управлял горно—металлургическим синдикатом. В 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован его основной труд «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль», который затем неоднократно переиздавался на различных языках. Вместе с Фредериком Тейлором, Генри Фордом и рядом других специалистов Анри Файоль работал над созданием научной теории управления. Таким образом, научный менеджмент появился сравнительно недавно – в начале XX века. Бурное развитие этой научной дисциплины продолжается. Так, лишь в последние годы выявилась важная роль контроллинга – современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

В кабинетах многих менеджеров висят плакаты со словами Анри Файоля: «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В этих словах одного из основоположников научного менеджмента сформулированы основные функции управления, которым посвящена настоящая глава.

Выделенные А. Файолем пять функций менеджмента дают основу для анализа работы современного управляющего. Рассмотрим их подробнее.

1.2.2. Прогнозирование

Прогнозирование и планирование. Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Разберем простой пример, показывающий взаимосвязь прогнозирования и планирования. Представьте себе, что вы находитесь в степи, а ваша максимальная скорость ходьбы – 6 километров в час. Тогда можно предсказать, что через час вы будете находиться в какой—то точке круга радиуса 6 километров с центром в начальной точке. Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования. Если место, куда вы направляетесь, отстоит от начальной точки не более чем на 6 километров, то вы доберетесь туда пешком не более чем за час. Если же это расстояние – 18 километров, то прогноз показывает невозможность решения поставленной задачи. Что же делать? Либо отказаться от своего намерения, либо увеличить выделенной время (до 3 часов), либо воспользоваться более быстрым транспортным средством, чем ноги (автомобилем, вертолетом).

Почему прогнозировать сложно? Иногда прогноз основан на хорошо изученных закономерностях и осуществляется наверняка. Никто не сомневается, что вслед за ночью наступит день. Методы прогнозирования движения космических аппаратов разработаны настолько, что возможна автоматическая стыковка кораблей. Однако встающие перед менеджером проблемы прогнозирования обычно не позволяют дать однозначный обоснованный прогноз. Почему же остается неопределенность?

Не претендуя на полную классификацию различных видов неопределенностей, укажем некоторые из них. Часть связана с недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах, например:

– неопределенности, связанные с недостаточными знаниями о природе (например, нам неизвестен точный объем полезных ископаемых в конкретном месторождении, а потому мы не можем точно предсказать развитие добывающей промышленности и объем налоговых поступлений от ее предприятий),

– неопределенности природных явлений, таких, как погода, влияющая на урожайность, на затраты на отопление, на туризм, на загрузку транспортных путей и др.

– неопределенности, связанные с осуществлением действующих (неожиданные аварии) и проектируемых (возможные ошибки разработчиков или физическая невозможность осуществления процесса, которую заранее не удалось предсказать) технологических процессов.

Многие возможные неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы, менеджер которой занимается прогнозированием:

– неопределенности, связанные с деятельностью участников экономической жизни (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы), в частности, с их деловой активностью, финансовым положением, соблюдением обязательств,

– неопределенности, связанные с социальными и административными факторами в конкретных регионах, в которых наша фирма имеет деловые интересы.

Большое значение имеют и неопределенности на уровне страны, в частности:

– неопределенность будущей рыночной ситуации в стране, в том числе отсутствие достоверной информации о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениями потребителей,

– неопределенности, связанные с колебаниями цен (динамикой инфляции), нормы процента, валютных курсов и других макроэкономических показателей,

– неопределенности, порожденные нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (т. е. с деятельностью руководства страны, министерств и ведомств), связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны.

Часто приходится учитывать и внешнеэкономические неопределенности, связанные с ситуацией в зарубежных странах и международных организациях, с которыми вы поддерживаете деловые отношения.

Таким образом, менеджеру приходится прогнозировать будущее, принимать решения и действовать, буквально купаясь в океане неопределенностей. Полезно ввести их классификацию на СТЭЭП—факторы (по первым буквам от слов – социальные, технологические, экономические, экологические, политические) и факторы конкурентного окружения. СТЭЭП—факторы действуют независимо от менеджера, а вот конкуренты отнюдь к нам не безразличны. Возможно, они будут бороться с нами, стремиться к вытеснению нашей фирмы с рынка. Но возможны и переговоры, ведущие к обоюдовыгодной договоренности.

Каждая из перечисленных видов неопределенности может быть структурирована далее. Так, имеются крупные разработки по анализу неопределенностей при технологических авариях, в частности, на химических производствах и на атомных электростанциях. Ясно, что аварии типа Чернобыльской существенно влияют на значения СТЭЭП—факторов и тем самым на поступления и выплаты из бюджета как на местном, так и на федеральном уровне.

Различные виды прогнозов. Прогнозы всегда опираются на некоторые предположения. Наиболее обычным является предположение стабильности: «если существующие тенденции и связи сохраняются», «если не произойдет ничего необычного»... Однако иногда

надо спрогнозировать развитие интересующего нас процесса как раз в необычных условиях. Например, что произойдет с экономикой России в целом и с Вашей фирмой в частности, если будут отменены все таможенные сборы и пошлины на экспорт и импорт, т. е. Россия перейдет к политике «свободной торговли», пропагандируемой во многих американских учебниках по экономике?

Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то применяют метод сценариев. Это – метод декомпозиции (т. е. упрощения) задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев – быть обозримым.

В конкретной ситуации сама возможность подобной декомпозиции не всегда очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования:

- построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие менеджера вопросы.

Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно—экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств (одно из перспективных направлений современной прикладной математики) приводит к весьма громоздким математическим моделям.

Например, просыпаясь утром, ленивый и недобросовестный менеджер может рассмотреть несколько сценариев своего поведения (шутка!):

- пойти на работу;
- остаться дома без всяких объяснений;
- остаться дома, сославшись на болезнь;
- позвонить вышестоящему менеджеру и сообщить о том, что надо отправляться на переговоры, а самому остаться дома, и т. д.

Спрогнозировать развитие событий в каждом из этих сценариев предоставляем читателю.

Некоторые прогнозы имеют свойство самоосуществляться. Само их высказывание способствует их осуществлению. Например, высказанный по телевидению прогноз банкротства конкретного банка приводит к тому, что многие вкладчики сразу заявляют о желании забрать свои вклады из этого банка. Но ни один банк не может вернуть вклады одновременно всем вкладчикам или даже достаточно большой их доле (например, четверем из десяти). Действительно, часть средств выдана в качестве кредитов, часть вложена в ценные бумаги той или иной степени ликвидности, часть истрачена на содержание банка (здание, компьютеры, зарплата сотрудников, ...). В результате банк не может выполнить обязательства перед вкладчиками, что дает основания начать процедуру банкротства.

Один из вариантов применения методов прогнозирования – выявление необходимости изменений путем «приведения к абсурду». Например, если население Земли каждые 50 лет будет увеличиваться вдвое, то нетрудно подсчитать, когда на каждый квадратный метр поверхности Земли будет приходиться по 10000 человек. Из такого прогноза следует, что закономерности роста численности населения должны измениться.

Учет нежелательных тенденций, выявленных при прогнозировании, позволяет принять необходимые меры для их предупреждения, а тем самым помешать осуществлению прогноза. Прогнозирование – частный вид моделирования как основы познания и управления.

Методы прогнозирования. Математические методы восстановления зависимостей в детерминированном случае исходят из заданного временного ряда, т. е. функции, определенной в конечном числе точек на оси времени (подробно о таких методах рассказано в главе 3.3).

Применяют и более общие методы и модели. Временной ряд при этом часто рассматривается в рамках вероятностной модели, вводятся иные факторы (независимые переменные), помимо времени, например, объем денежной массы (агрегат М2). Временной ряд может быть многомерным, т. е. число откликов (зависимых переменных) может быть больше одного. Задачам анализа и прогноза временных рядов посвящена большая литература.

Основные решаемые задачи – интерполяция и экстраполяция (т. е. собственно прогноз). Метод наименьших квадратов в простейшем случае (линейная функция от одного фактора) был разработан немецким математиком К.Гауссом в 1794–1795 гг. Могут оказаться полезными предварительные преобразования переменных. Для игроков на финансовых рынках такой подход именуется «техническим анализом».

Для применения статистических методов прогнозирования нужны длинные временные ряды. Поэтому в быстро меняющейся обстановке, при прогнозировании развития вновь возникших ситуаций их применять не удастся. Конкретный пример только что приведен: переход правительства к новой политике сдерживания цен изменил ситуацию и обесценил сделанные ранее прогнозы. Альтернативой статистическим методам служат экспертные методы прогнозирования, опирающиеся на опыт и интуицию специалистов. О методе экспертных оценок подробно рассказано в главе 3.4.

Для прогнозирования могут использоваться различные эконометрические и экономико—математические модели, а также создаваться специальные компьютерные системы, позволяющие совместно применять все перечисленные методы. Целью является учет всех возможных факторов, с помощью которых есть надежда улучшить прогноз. Для игроков на финансовых рынках такой подход именуется «фундаментальным анализом». Иногда крупные государственные или частные организации создают т. н. «ситуационные комнаты», в которых группа высококвалифицированных экспертов анализирует ситуацию, имея доступ к различным банкам статистических данных и базам знаний, пользуясь широким спектром математических и имитационных моделей.

Как проверить достоверность прогноза? Самое простое – получить от разработчика текст прогноза, запечатать его в пакет и положить в сейф. Когда придет срок, на который рассчитан прогноз – вскройте пакет и сравните прогноз с реальностью. Конечно, для этого прогноз должен быть сформулирован так, чтобы можно было в будущем определить, сбился прогноз или нет. Недаром прогнозы астрологов, хироманты и гадалок столь туманны. Если же ваш собеседник отказывается от подобной проверки достоверности прогноза, не сомневайтесь – он шарлатан.

Если у вас есть технология прогнозирования, для оценки достоверности прогноза не обязательно ждать. Пусть для определенности речь идет о прогнозе на год вперед. Отбросьте информацию за последний год и примените вашу технологию. Получите прогноз на год вперед от последних по времени данных – т. е. на настоящий момент. Остается сравнить его с реальностью и оценить качество прогностического правила.

1.2.3. Планирование

Планирование в нашей жизни. Все мы планируем постоянно. Как мне попасть из дома в институт? Собрав информацию и подумав (т. е. проведя прогнозирование), я понимаю, что имеется целый ряд возможностей:

- можно пойти пешком (на прогулку уйдет полтора часа, но не понадобится тратить деньги);
- можно поехать на метро, а оставшуюся часть пути пройти;
- можно поехать на метро, а потом две остановки на троллейбусе;
- можно поехать на такси, и т. д.

Какую возможность выбрать? В зависимости от обстоятельств. Если надо срочно быть в институте – придется ехать на такси, хотя этот вариант гораздо дороже остальных. Если погода хорошая, а дел у меня немного, можно пойти пешком. Но в типовой ситуации я решаю ехать на метро и покупаю месячный проездной билет. Если автобуса нет на остановке, иду пешком, а если есть – новая возможность выбора: что сэкономить – время или деньги?

Мы все время планируем – на час, день, месяц, год или на всю жизнь (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008). Мы решаем, взять ли на обед котлету или сосиску, поступать в МГУ или в МИИГАиК, жениться на ... или на ..., оставаться на прежней работе или искать новую. Только цена этих решений разная. Правильно вы выбрали обед или неправильно – забудется к вечеру, а последствия других решений вам придется расхлебывать годами, а то и всю жизнь.

Планирование как управленческое решение. Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Таким образом, решения в области планирования – частный вид управленческих решений (о них см. главу 3.1).

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Надо предупредить об одном укоренившемся заблуждении. После развала СССР слова «план», «плановая экономика» стали отдельными лицами употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые недостаточно компетентные в экономике и менеджменте лица связывали с тем, что она была «плановой». Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняются прежде всего плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления.

Методы планирования. Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос «Зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем

они конкретизируются до задач, а те – до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы – материальные, финансовые, кадровые, временные – и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно, что необходимы резервы на случай непредвиденных обстоятельств.

Например, Вы решили стать экономистом. Это – ваша миссия. Стратегические цели состоят в том, чтобы изучить те учебные предметы, что входят в программу подготовки экономиста. Значит, одна из таких целей – познакомиться с менеджментом по тому учебнику, что вы держите в руках. Эта цель делится на задачи, каждая из которых – изучить определенную главу. Конкретное задание состоит в освоении определенного раздела главы. Ресурсы, которые вам нужны – это время для учебы. В учебном пособии около 300 страниц. Сколько понадобится времени? Допустим, вы читаете со скоростью 60 страниц в час, значит, на менеджмент уйдет 5 часов. Всего в учебном плане около 30 предметов, значит, на весь курс понадобится 150 часов. Если заниматься по 8 часов в день, то экономическое образование можно получить за $150 / 8 \approx 19$ дней. Зачем же студент учится 5 лет? В чем ошибка проведенного рассуждения? Во—первых, изучение учебного пособия – это не только чтение. Надо не только читать текст, но и обдумывать его, отвечать на вопросы типа приведенных в конце глав, готовить рефераты, обращаться к дополнительной литературе, наконец, сдавать экзамен. Поэтому на «Менеджмент» уйдет не 5 часов, а в 10–30 раз больше времени. Во—вторых, очень трудно освободить даже 19 дней от всех дел, кроме изучения экономики. Непредвиденные задержки (болезни, приходы друзей и др.) еще в несколько раз снизят темпы вашей работы.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Результаты планирования часто оформляют по определенным правилам в виде специального документа. Иногда его называют «бизнес—план» (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Ясно, что реально используемые фирмами технологии планирования достаточно сложны. Обычно им занимаются специальные подразделения, например, отделы планирования. Полезными оказываются математические методы планирования. В 1975 г. Нобелевскую премию по экономике получили советский математик Леонид Витальевич Канторович и американский экономист Тьяллинг Купманс (родился в Нидерландах). Премия была присуждена за разработку теории оптимального использования ресурсов, которая составляет важную часть математического арсенала плановика.

1.2.4. Создание организационных структур как функция менеджмента

Вклад А.В. Суворова в менеджмент. Эту функцию менеджмента превосходно выразил великий полководец Александр Васильевич Суворов: «Каждый солдат должен знать свой маневр». Не надо удивляться, что мы цитируем генерала. Эффективность управления в армии выявляется самым жестким образом – в борьбе с врагом. Если офицер не сумел организовать своих подчиненных в согласованно действующую боевую единицу – он погибает вместе со своей командой. Для обычного менеджера ситуация лучше – его жизни обычно ничто не угрожает, в крайнем случае разорится его фирма.

Таким образом, каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему надо делать в той или иной ситуации. Лишь в очень маленькой организации ее руководитель может сам рассказать каждому об его обязанностях. Возможности психики любого человека ограничены – психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно быть не более семи (если больше – деловой контакт оказывается поверхностным). Поэтому создают иерархические системы управления – рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела. Руководитель отдела подчиняется одному из директоров, а те – генеральному директору. Обычно у Первого лица предприятия (топ—менеджера, генерального директора) – четыре непосредственных помощника – по производству (технический директор или главный инженер), по финансам (финансовый директор, иногда главный бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, иногда начальник отдела сбыта), по персоналу (начальник управления кадров, директор по кадрам). Каждому из них подчиняются свои службы, состоящие из отделов, цехов и иных структур.

Письменные инструкции, указывающие права и обязанности сотрудников и правила действий в тех или иных случаях, также имеют целью согласованность действий и обеспечивают единство фирмы как хозяйствующего субъекта. Организационную структуру фирмы можно сравнить со скелетом живого существа, но только этот скелет рукотворный – его создает и меняет главный менеджер.

Делегирование полномочий (делократия). В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения. При этом начальник демонстрирует свою власть и получает удовлетворение от чувства собственной незаменимости, а подчиненные перекалывают часть своей работы и полностью свою ответственность на плечи начальника. Однако эффективность такой организации труда невелика. Начальник задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов фирмы), которую только он может выполнить, а сотрудники наполовину бездельничают, ожидая визита к начальству.

Более рациональна система «делегирования полномочий», при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них:

- «знает свой маневр», т. е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Таким образом, происходит «распределение полномочий» между менеджерами различных уровней. Важно, что работа каждого оценивается самим выполняемым этим менеджером делом, в частности, не зависит от личных взаимоотношений с начальством. Распространенным примером делегативности является подрядный метод, при котором подрядчик получает от фирмы задание, правила приемки работы и ее оплаты в зависимости от качества, а также начальное финансирование, а все остальное – набор работников, организация трудового процесса, выбор поставщиков и т. п. – дело подрядчика, а не фирмы.

Законы Паркинсона. Англичанин С.Н. Паркинсон подробно исследовал ряд отрицательных явлений, широко распространенных в организационных системах.

Так, например, «закон Паркинсона» гласит:

- 1) чиновник (и вообще управленец) множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг для друга.

Кроме того, «работа заполняет все время, отпущенное на нее». Знакомый с работами Паркинсона менеджер будет беспощадно бороться с попытками увеличить штат управленцев и требовать выполнения работ в максимально сжатые сроки. Когда появляется претендент на работу в фирме, надо принимать решение, исходя из вопроса: «Можем ли мы без него обойтись?», а не из вопроса «Сможем ли мы использовать его способности?» Работы Паркинсона можно цитировать практически бесконечно, но пусть читатель сам их прочтет.

1.2.5. Руководство

Команда – основа успеха. Команда – это те, с кем менеджер работает ежедневно. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера. Если приказы не исполняются, письма теряются, встречи срываются из-за бестолковости сотрудников, которым поручено их организовать, то ожидать эффективной работы фирмы невозможно.

Создание команды – одно из самых важных дел менеджера. Можно сказать, что команда – его основной инструмент работы. Недаром, меняя место службы, менеджер часто «перетаскивает» за собой и свою команду. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает ее эффективность. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок.

Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, поддерживать положительную мотивацию по отношению к команде, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские связи не мешали деловым отношениям. Именно поэтому обычно не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства, поскольку иначе трудно отделить деловые отношения от иных.

Распорядительство. Менеджер управляет с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменные и устные, а также доведенные до адресатов с помощью компьютерных сетей и электронной почты. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа.

Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Связано это требование прежде всего с тем, что каждый из собеседников запоминает разговор по—своему. Обычно в памяти остается то, что выгодно данному лицу.

Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности, по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

Менеджер + специалист. В производственной деятельности многих менеджеров переплетены решения управленческих и профессиональных задач. Например, главный инженер химического завода – не только менеджер, но и инженер. Главный врач больницы должен уметь не только управлять, но и лечить. Менеджеры такого типа должны время от времени демонстрировать свои возможности в профессиональной деятельности, причем проявленная ими некомпетентность сильно снижает уважение сотрудников.

Но есть и менеджеры, для которых управленческие задачи отделены от профессиональных. Зачастую человек не может быть компетентным во всех областях, к которым относится деятельность его организации. Причина проста – «нельзя объять необъятное». Так, ректор университета или директор крупного научно—исследовательского института выступает прежде всего как администратор, согласующий интересы отдельных подразделений, в профессиональной деятельности которых он разбирается поверхностно. При этом он дополнительно к работе менеджера обычно заведует кафедрой или научным отделом, выступая при этом как профессионал.

Таким образом, на вопрос: можно ли руководить тем делом, в котором не разбираешься, ответ однозначный – да. Но при этом надо включить высококвалифицированных профессионалов в состав команды и воздерживаться от высказываний и единоличных решений по вопросам, в которых не разбираешься.

1.2.6. Координация

Совещания. Одно из основных условий успешной деятельности организации – согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели – цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника, и т. д. Это – наука и искусство, которыми должен владеть менеджер. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому—либо лично, но не фирме. Менеджер должен быть готов к активной борьбе с подобными поползновениями.

На некоторых совещаниях проводятся голосования. К настоящему времени теория голосования достаточно разработана, и установлено, что результат голосования во многих случаях зависит от процедуры голосования и методов принятия решения. Так, председательствующий может спросить «кто за?», а может и по другому: «Есть ли у кого возражения?». В первом случае естественно принять тот вариант, за который подано наибольшее число голосов «за», а при втором – тот, против которого меньше всего возражений. А как быть, если один вариант имеет много сторонников и заметное число противников, а остальные оставляют участников совещания равнодушными? Этот пример показывает, как важно заранее утвердить регламент совещания.

Типовая процедура подготовки делового документа. Координация действий менеджеров происходит и при подготовке документов – планов, приказов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и др. Обычно один из сотрудников – назовем его Исполнителем – готовит первоначальный вариант документа. Он размножается и рассылается на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними из замечаний соглашается, против других высказывает возражения. Затем собирают т. н. «согласительное совещание», на которое приглашают всех тех, с чьим мнением Исполнитель не согласен. В результате дискуссии по ряду позиций достигается компромисс, и возражения снимаются. Окончательное решение по проекту документа с учетом оставшихся возражений принимает генеральный директор или Совет директоров, т. е. высшая инстанция в данной организации. Именно такова процедура подготовки Законов РФ, государственных стандартов и иных ответственных документов.

Во многих случаях подготовка отзывов заменяется на *визирование*, при котором свое согласие менеджеры выражают, накладывая на документ *визу*, т. е. расписываясь (иногда добавляя несколько слов по затрагиваемой проблеме). Например, подготовленное для отправки в другую организацию письмо визируют руководители нескольких отделов, и генеральный директор его подписывает от имени фирмы, не вникая в суть (поскольку каждый день он подписывает десятки писем, то вникать некогда). Адресату уходит письмо, на обратной стороне которого указаны фамилия и телефон Исполнителя (поскольку адресат тоже хорошо знаком с процедурой подготовки документов, он понимает, что по конкретным вопросам надо обращаться к Исполнителю, а не к генеральному директору). В архиве фирмы остается письмо с визами, так что в случае необходимости легко выяснить, кто составил и одобрил документ.

Поиск компромиссов. Менеджер должен быть уверен в своей точке зрения и уметь ее отстаивать. Но для блага дела иногда полезно идти на компромиссы, открыто заявляя: «Я с Вами не согласен, я остаюсь на своей точке зрения, но ради блага фирмы, ради возможности совместной работы готов пойти на то—то и то—то». Искусство компромисса – одно из самых сложных, но и необходимых для менеджера.

1.2.7. Контроль

Контроль и корректировка планов. Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины, которые обсуждались в начале настоящей главы, нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно – раз в день, неделю или месяц – возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во—первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы – материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример – дублеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут «простаивать». Во—вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план – является ли он «законом» или же только «руководством к действию», задающим желательное направление движения.

Доверяй, но проверяй. На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных работников организации. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступеней выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с **каждым** сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

Выборочный контроль. В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т. п.) в мало—мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля.

Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобранным и тщательно проконтролированным.

1.2.8. Контроллинг

Контроллинг (от англ. control – руководство, регулирование, управление, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес—процессами в организационной системе (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу

для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Таким образом, развитие менеджмента в XX в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV–XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990–х годов.

Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления.

1.3. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Что делает управляющий, т. е. менеджер? Управляет организацией или подразделением, т. е. людьми. Значит, управление людьми – это деятельность менеджера. Познакомимся с рядом понятий, используемых при обсуждении проблем управления.

1.3.1. Основные понятия теории управления

Субъекты и объекты управления. В каждой стране как хозяйственная, так и нехозяйственная (военная, религиозная, спортивная и др.) деятельность общества сознательно управляются. Что имеется в виду под термином «управление»? *Управление – процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.*

Субъект управления – это тот, кто управляет. Объект управления – это тот, кем управляют.

Пример 1. Обсудим понятия субъектов и объектов управления применительно к экологической безопасности и природоохранной деятельности. Субъектами управления природопользованием, в том числе и природоохранной деятельностью, выступают государственные органы общей компетенции, кроме того – специально уполномоченные органы по охране окружающей природной среды, а также органы местного самоуправления. На уровне предприятий субъектами управления являются подразделения и службы природопользования (цехи, отделы) или отдельные работники.

К государственным органам *общей компетенции* относятся Президент, Федеральное Собрание, Правительство, представительные и исполнительные органы власти субъектов Российской Федерации. Государственные и муниципальные органы *общей компетенции* ведают вопросами охраны природной среды наряду с множеством других направлений работы.

К государственным органам *специальной компетенции* относятся те, которые соответствующими правительственными актами уполномочены выполнять природоохранные функции. Органы специальной компетенции подразделяются на три вида: *комплексные, отраслевые и функциональные*. Комплексные природоохранные органы выполняют все экологические задачи или отдельные блоки задач, отраслевые занимаются своей отраслью (например, лесным хозяйством), функциональные отвечают за отдельные функции (например, мониторинг состояния окружающей природной среды).

К охране природной среды имеют отношение многие министерства и ведомства. Например, Министерство экономического развития и торговли РФ, формируя стратегию социально—экономического развития, обязано учитывать и экологические интересы общественного развития. Госстандарт России осуществляет надзор за соблюдением государственных стандартов и в том числе за выполнением зафиксированных в них экологических требований. Госкомитет Российской Федерации по строительной, архитектурной и жилищной политике разрабатывает экологические требования при капитальном строительстве, и т. п.

Компетенция органов местного самоуправления по охране окружающей среды отражена в их уставах. Их роль напоминает роль государственных органов общей компетенции, только на гораздо более узком пространстве, относящемся к ведению соответствующего органа местного самоуправления – на уровне района или города.

Объектами управления являются все природопользователи, как юридические, так и физические лица, независимо от характера и направлений их деятельности. Поскольку все

организации и предприятия, все жители городов и деревень находятся и действуют в природной среде, то объектами управления являются все юридические и физические лица на территории нашей страны. Связи и отношения между субъектами и объектами управления в процессе природопользования и охраны природной среды строятся двумя способами. Первый – на основе правил и процедур, зафиксированных в действующих Законах и других нормативно—правовых актах. Второй – на основе договоров между конкретными субъектами и объектами управления.

Методы и механизмы управления. *Метод управления – это набор способов, приемов, средств воздействия на управляемый объект.* По содержанию воздействия на объект управления методы обычно делятся на: *организационно—административные, экономические, социально—психологические* и др.

Так, **организационно—административные методы** основаны на приказах, распоряжениях, законах и других нормативно—правовых документах и опираются на возможность применения силы государственными органами, в том числе непосредственно на силовые структуры. Внутри организации взаимоотношения менеджеров их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Экономические методы воздействия основаны на использовании материальных (экономических, денежных) интересов. Конкретный экономический метод включает как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности. Комплекс взаимосвязанных экономических мер, направленных на достижение конкретного результата, образует *экономический механизм управления.*

Социально—психологические методы управления опираются на убеждение, морально стимулирование, сознательность, держатся на обычаях и традиционных ценностях общества.

Под словами «механизм управления» понимают совокупность тех или иных методов управления. Организационно—административные, экономические и социально—психологические методы управления применяются совместно. Ясно, что сама возможность использования экономических и социально—психологических методов опирается на существующую административную структуру предприятия. С другой стороны, чисто административными (командными) методами, без материального и морального стимулирования нельзя добиться существенного повышения эффективности работы предприятия.

Ясно, что организационно—административный, экономический, социально—психологический механизмы является частями системы управления в целом. На различных уровнях управления эта система имеет свои особенности. Можно выделить макроуровень, т. е. управление в рамках всей страны, и мезоуровень, касающийся отдельных секторов и отраслей народного хозяйства, например, управления добычей нефти и газа. На уровне конкретных предприятий системы управления, вполне естественно, носят более специальный характер, приспособленный к особенностям этих предприятий и их подразделений. Большое практическое значение имеет и самый нижний уровень управления – управления собой. Можно сказать, что каждый является менеджером, поскольку он управляет по крайней мере одним человеком – самим собой.

Цели управления. Определение целей, к которым следует стремиться, как говорят, целеполагание, – самая трудная и ответственная часть работы менеджера. Выбор целей зависит от конкретной ситуации. Рассмотрим пример.

Пример 2. Пусть установлено, что производство в агропромышленном комплексе (АПК), несмотря на резкое снижение его объема за последние пятнадцать лет, излишне велико для данной области, а дефицит продовольствия объясняется не недостаточным объемом производства, а отсталостью в сфере хранения и перерабатывающей промышленности. Тогда целью управления природопользованием в данной области должно стать сокращение

природного базиса сельского хозяйства, т. е. *сокращение объема используемых в сельском хозяйстве природных ресурсов*. При этом меры экономического воздействия будут включать, например, установление высокой арендной платы за земли сельскохозяйственного назначения. Это позволит затормозить вовлечения новых земель в хозяйственный оборот. Следует повысить налоги на дополнительное освоение земель, увеличить штрафы за нерациональное использование земель, стимулировать различными способами консервацию деградированных участков, и др. Все эти меры направлены на сокращение сельскохозяйственного производства и снятие сельскохозяйственной нагрузки с окружающей природной среды. Одновременно, очевидно, следует бороться с отсталостью в сфере хранения произведенного продовольствия и в сфере перерабатывающей промышленности. Как считает Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕРФИНАНС МВ») Шевчук Денис Александрович, необходимо создание благоприятных экономических условий для совершенствования технологий хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, развития соответствующей отрасли народного хозяйства.

Если же целью развития АПК на определенный период считать всемерное увеличение производства сельскохозяйственной продукции, то меры экономического воздействия, наоборот, не только не должны препятствовать вовлечению новых земельных и водных ресурсов, химических средств защиты растений, минеральных удобрений, а всемерно *стимулировать* их. Подавляющее число специалистов считает, что проводимые в 1990–х годах в России аграрная и земельная реформы направлены на природоёмкий вариант функционирования агропромышленного комплекса. За эти годы производство сельхозпродукции упало в среднем на 30–40 %.

Управляющие параметры. В математических моделях, используемых при управлении, используются различные виды переменных. Одни из них описывают состояние системы, другие – выход системы, т. е. результаты ее работы, третьи – управляющие воздействия. Выделяют экзогенные переменные, значения которых определяются извне, и эндогенные переменные, используемые только для описания процессов внутри системы.

Управляющие параметры – часть экзогенных. Задавая их значения (или изменения этих переменных во времени), менеджер меняет выход системы в нужную для себя сторону.

Поскольку невозможно абсолютно точно предсказать поведение системы под влиянием тех или иных воздействий, приходится изучать устойчивость социально–экономических моделей, используемых при управлении. Чаще всего вводят случайные воздействия (возмущения), что приводит к замене единственной траектории движения на пучок (трубку) и снижает эффективность управления. Соответствующая математическая теория хорошо разработана, но достаточно трудна для понимания и применения.

Различные варианты формулировок целей управления. В простейшем случае цель полностью описана. Например, необходимо попасть в определенное место за минимальное время. Или – построить дом по заранее выбранному проекту, руководствуясь утвержденной сметой. Этот вариант целеполагания назовем «Попасть в точку».

Двойственным к нему является вариант «Продвинуться дальше». Например, за заданное время изготовить как можно больше деталей. При заданном рекламном бюджете организовать наиболее эффективную рекламную кампанию.

Здесь есть критерии, по которым надо оптимизировать системы. В первом случае – число деталей. Во втором – эффективность рекламной кампании, которую можно измерить по увеличению числа покупателей и объема продаж. Критерии – часть переменных, описывающих выход системы, т. е. те результаты ее работы, которые представляют интерес для менеджера.

Частный случай варианта «Продвинуться дальше» – как можно ближе подойти к заранее определенному идеальному состоянию. Например, сконструировать двигатель, коэффи-

циент полезного действия которого возможно ближе к идеалу—100 %. Назовем этот вариант целеполагания «Приблизиться к идеалу». Для его реального использования необходимо иметь измерять степень близости к идеалу.

От варианта «Попасть в точку» естественно перейти к варианту «Попасть в область». Например, человек может определить для себя желательный уровень заработной платы и считать цель достигнутой, как только его заработная плата превысит заданный порог. Менеджеру, отвечающему за отопительную систему, необходимо обеспечить температуру в помещениях в заданных пределах – от и до. Руководителям предприятия необходимо обеспечить попадание показателей финансово—хозяйственной деятельности предприятия в заданные интервалы (подробнее см. Шевчук Д.А. Экономика организации: Конспект лекций. – Ростов—на—Дону: Феникс, 2007).

Одна из наиболее важных целей как для отдельного человека, так и для организации – самосохранение. Стремление сохраниться как самостоятельное целое, обеспечить равновесие с окружающей средой, стабильность и целостность – этот вариант целеполагания назовем «Приказано выжить». Именно самосохранение, а не максимизация прибыли (за какой период?) является основной целью предприятия (подробнее эта проблема обсуждается в следующей главе).

Другой подход к проблеме управления связан с идеей обратной связи. Управление не выбирается заранее, а корректируется в каждый текущий момент времени на основании информации о состоянии или о выходе системы.

Для подразделения внутри организации обычно имеется конфликт между внешними и внутренними целями. Например, центральное руководство имеет целью получить от цеха возможно больше продукции при возможно меньшей оплате труда. В то время как руководство цеха желает прямо противоположного – несколько сократить выпуск продукции, но увеличить фонд оплаты труда. Аналогична ситуация и для организации во взаимоотношениях с внешним миром. Потребители хотят получить товары возможно более высокого качества при возможно более низкой оплате труда, а поставщики, наоборот, предпочли бы не заботиться о качестве, но зато увеличить цены.

Неизбежен конфликт между внутренними целями субъекта экономической жизни (от отдельного человека до групп стран) и внешними целями его окружения. Разрешение подобных конфликтов – одна из основных задач менеджера.

1.3.2. Многокритериальность реальных задач управления

Обычно субъект экономической жизни стремится достичь сразу многих целей. Например, он стремится одновременно следовать и внутренним, и внешним целям, тем самым снимая конфликт между ними. Но внутренних целей у него может быть много, да и внешних тоже.

Например, простейший набор целей на день для студента может выглядеть так:

- воспринять очередную порцию знаний, посетив занятия;
- продвинуться в научно—исследовательской работе;
- пообщаться с товарищами по учебе;
- провести спортивную тренировку;
- несколько часов провести на работе, выполняя производственные задания;
- повстречаться с друзьями вне вуза;
- помочь родителям по дому;
- выполнить домашние задания, подготовиться к следующему учебному дню;
- отдохнуть вечером.

Совершенно ясно, что эти цели конкурируют между собой, борясь за время и силы студента. Трудно совместить даже две из этих целей, связанные с учебой и работой.

Как же быть? Многокритериальность реальных задач управления состоит в том, что менеджеру необходимо оптимизировать управляемую им систему сразу по нескольким критериям. Например, добиться максимизации прибыли при минимуме затрат. Ясно, что этого невозможно достичь. Минимум затрат равен 0, он достигается при прекращении выпуска продукции (оказания услуг) и ликвидации предприятия. Но при этом прибыль тоже равна 0. Если же добиться максимально возможной прибыли, то затраты при этом также будут достаточно большими, отнюдь не минимальными.

Теория управления предлагает два основных способа борьбы с многокритериальностью. Один из них состоит в том, чтобы превратить все критерии, кроме одного, в ограничения, и решать задачу оптимизации по оставшемуся критерию (о задачах оптимизации рассказывается в главе 3.2). Например, можно потребовать, чтобы затраты не превосходили заданной величины, и при этом условии максимизировать прибыль. Второй вариант состоит в том, чтобы принять, что прибыль должна быть не меньше заданной величины (например, если выполняется определенный заказ), а затраты при этом условии минимизировать.

Другой подход в борьбе с многокритериальностью состоит в том, чтобы на основе исходных критериев сконструировать один новый и его оптимизировать. В рассматриваемом случае можно использовать рентабельность (по затратам), т. е. частное от деления прибыли на затраты. При максимизации рентабельности находится наилучшее (в определенном смысле) соотношение между затратами и прибылью.

Есть и другие методы борьбы с многокритериальностью. Например, можно выделить все варианты решений менеджера, при которых прибыль мало отличается от максимально возможной, а затем в этой области минимизировать затраты. Или же сначала выделить все Парето—оптимальные варианты решений менеджера, т. е. все те решения, которые не хуже любого возможного решения хотя бы по одному критерию, а затем анализировать множество Парето—оптимальных решений.

Аналогична ситуация и с лозунгом: «Максимум прибыли при минимуме риска». Здесь, как и в ранее разобранный случае, надо либо максимизировать прибыль при задании верхней границы для риска, либо минимизировать риск при заданной прибыли, либо конструировать из двух критериев один. Дополнительная сложность состоит в необходимости численно оценивать риск.

1.3.3. Об оптимальном управлении экономическими системами

Рассмотрим две проблемы сравнительной оценки эффективности различных подходов к оптимизации управления экономическими системами.

Сравнение по эффективности государственных и частных предприятий. К настоящему времени имеется огромное количество книг, статей, ресурсов Интернета, связанных с поисками оптимального управления теми или иными экономическими системами. Среди обсуждаемых вопросов, например, такой: «Какие предприятия работают более эффективно – государственные или частные?»

Частные предприятия хвалят за возможность разворачивания личной инициативы, быстроту реакции на изменение рыночной среды. Критикуют их за высокую вероятность различных противоправных и противообщественных действий. Государственные предприятия критикуют за неповоротливость, вызванную бюрократизмом управления, а хвалят за законопослушность. На основе словесного обсуждения нельзя сделать однозначного вывода. Обратимся к статистике.

В табл.1 приведены статистические данные Европейского Союза. Для каждой страны и для Европейского Союза в целом указаны доля занятых в государственном секторе (в процентах от всех занятых в стране) и доля госсектора в создании добавленной стоимости (в процентах от валового внутреннего продукта). В последнем столбце указана эффективность госсектора в странах Европейского Союза относительно предприятий и организаций других форм собственности. Она получена путем деления второй из этих долей на первую. Страны упорядочены в порядке убывания валового внутреннего продукта.

Таблица 1.

Эффективность госсектора в странах Европейского Союза

Страна	Доля занятых в госсекторе	Доля госсектора в добавленной стоимости	Относительная эффективность госсектора
Германия	8,0	10,0	1,25
Франция	11,9	14,2	1,19
Италия	11,5	13,0	1,13
Великобритания	2,3	2,6	1,13
Испания	6,0	7,2	1,20
Швеция	11,4	13,3	1,17
Австрия	10,0	14,0	1,40
Бельгия	9,7	8,6	0,89
Греция	12,0	14,0	1,17
Финляндия	14,7	19,0	1,29
Португалия	6,0	13,1	2,18
Нидерланды	3,4	6,0	1,76
Дания	7,8	8,0	1,03
Ирландия	9,3	11,0	1,18
Люксембург	5,6	6,3	1,13
Европейский Союз	8,0	9,7	1,21

Таким образом, производительность труда (объем созданной добавленной стоимости на одного работающего) в госсекторе выше, чем на частных предприятиях. Это утверждение справедливо для Европейского Союза в целом и для всех его стран по отдельности, кроме одной – Бельгии.

Итак, согласно мировому опыту экономическая эффективность государственных предприятий выше, чем у частных. Одна из причин состоит в том, что зарубежные государства предпочитают оставлять у себя (или национализировать) высокоэффективные предприятия и избавляться от малоэффективных и убыточных, приватизируя их.

Догма эффективности конкуренции. Она состоит в том, что экономические структуры, основанные на конкуренции, более эффективны (производят больше при тех же затратах), чем плановые. Западная экономическая теория пришла к противоположному выводу: эффективность конкурентной системы может в отдельных случаях достигать эффективности плановой системы, но никогда не в состоянии превзойти ее. Это и понятно – оптимальная программа действий, учитывающая всю информацию, всегда эффективнее, чем стихийно складывающийся поток несогласованных действий отдельных субъектов рыночной конкуренции.

Однако у каждого типа системы есть свои причины недостижения максимума. В конкурентной системе – стихийные отклонения от оптимальной траектории, вызванные несо-

гласованными решениями экономических субъектов. Для рыночной экономики характерна нерациональная трата материальных, финансовых, кадровых ресурсов. Недаром в период войны, когда необходимо сосредоточить ресурсы для обеспечения вооруженных сил, все государства переходят к плановой системе управления экономикой

В плановой экономике основная причина недостижения максимума – нерациональность процедур принятия решений, принципиальная невозможность точного решения оптимизационных задач, а главное – неустраняемая неопределенность в их постановке. Существуют подходы, позволяющие модернизировать плановую экономику с целью повышения эффективности, вводя в нее элементы рыночных отношений. Утверждать, что «рынок» эффективнее «плана», нельзя.

Термин «конкуренция» означает «соревнование». В СССР конкурировали между собой разработчики военной техники – из нескольких образцов, разработанных различными организациями по одним и тем же тактико—техническим требованиям, комиссия экспертов выбирала один для запуска в серию. В настоящее время подобная процедура именуется тендером (конкурсом). Конкуренция процветала и на рынке потребительских товаров – население «голосовало рублем» за те товары, которые предпочитало, остальные оставались на полках магазинов и со временем списывались.

Должен ли менеджер специально создавать конкуренцию между работниками? Практический опыт показывает, что вводить элементы соревнования следует весьма осторожно, упирая на моральное стимулирование (как в Японии). Работники должны образовывать сплоченный коллектив (команду), а не стаю особей, готовых перегрызть глотку друг другу (подробнее см. Шевчук Д.А. Принятие решения о формировании резерва на выдвижение в коммерческом банке. – М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофото-съемка», специальный выпуск, 2001).

1.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Если сравнить менеджера с капитаном корабля, то становится более ясной проблема выбора пути. Куда плыть? Инструменты для ответа на этот вопрос дает стратегический менеджмент, т. е. стратегическое планирование и управление.

1.4.1. Пирамида планирования в стратегическом менеджменте

Первой и главной из основных функций менеджмента (см. главу 1.2) является функция прогнозирования и планирования. Рассмотрим ее составляющие применительно к стратегическому планированию (подробнее см. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Ростов—на—Дону: Феникс, 2006).

Стратегическое планирование не надо путать с долгосрочным – обычно на 10–15 лет. Горизонт стратегического планирования зависит от того, какого рода работами занимается организация. Стратегическое планирование для атомной электроэнергетики – это планирование на десятки лет вперед, а для торговой фирмы – на два—три года вперед. Время, к которому относится стратегическое планирование, наступит много позже окончания тех работ, что ведет организация в настоящий момент. Более того, границы временного интервала стратегического планирования размыты.

Миссия фирмы. При планировании, очевидно, надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее «миссия» в мире бизнеса. Например, осуществлять безопасные и прибыльные воздушные перевозки пассажиров и грузов, готовить студентов и аспирантов в традициях русской системы образования (по соответствующим специальностям).

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент – средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Целеполагание – самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы – наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия – стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма (Отметим, что фирму надо сравнивать с живым организмом, а не с бездушной мертвой машиной).

Стратегические цели. Конкретизацией миссии фирмы являются ее стратегические цели, т. е. постоянные цели в течение долгого периода, на который осуществляется стратегическое планирование. Для фирмы такими целями могут являться:

- расширение сегмента рынка на трансатлантических перевозках; повышение безопасности полетов;
- повышение общего и профессионального уровня подготовки личного состава (летчиков, техников, стюардесс, менеджеров и др.);
- создание благоприятного социального климата в коллективе;
- поддержание состава воздушного флота и наземного обеспечения на уровне не ниже, чем у конкурентов, и др.

Для фирмы «университет» стратегическими целями могут являться:

- повышение высокого научного уровня преподавательского состава (а для этого развитие научных исследований в вузе на мировом уровне), овладения им современными технологиями преподавания, снабженными методическими материалами на бумажных и электронных носителях;

- организация набора хорошо подготовленных абитуриентов, способных овладеть специальностями, преподаваемыми в институте, на уровне, который дает выпускникам необходимую конкурентоспособность на рынке труда;
- создание и поддержание материально—технической базы, необходимой для осуществления высококачественного учебного процесса;
- обеспечение необходимого контроля за качеством работы преподавателей и студентов, и др.

Одним из признаков качества обучения является возраст вуза, чем старше – тем лучше. Первым в России был МГУ им. М.В. Ломоносова, вторым – Московский Государственный Университет Геодезии и Картографии (МИИГАиК), где кстати есть Факультет Экономики и Управления Территориями (ФЭУТ), Менеджер и специальность менеджмент организации.

Геодезия (греч. *geodaisia*, от *ge* – Земля и *daio* – делю, разделяю) – наука об определении положения объектов на земной поверхности, о размерах, форме и гравитационном поле Земли и других планет. Геодезические данные используются в картографии, навигации и землепользовании, например, для определения зоны затопления после сооружения плотины, местоположения буровых платформ на шельфе, точного положения государственных и разного рода административных границ и пр. «По—нашему» – при дележе земли и все что с этим связано.

Очевидно, что для стратегических целей практически невозможно дать числовые значения параметров, которые необходимо достичь, или сроков, в которые это необходимо сделать. Упрощением было бы говорить, что срок выполнения стратегической цели, скажем, 10 лет. Правильнее не определять срок, но обсуждать долгосрочное планирование на неопределенный по времени период. Некоторые стратегические цели, например, достижение превосходства над конкурентами, должны выполняться постоянно.

Задачи фирмы. Следующим уровнем конкретизации являются задачи, которые должны быть решены для достижения той или иной стратегической цели. Например, для фирмы задачами могут являться:

- выход на 99 % показатель прибытия самолета в срок;
- создание системы ежегодной переподготовки летчиков и стюардесс;
- ежегодная закупка не менее 3 современных самолетов, и др.

Для фирмы «университет» задачами могут являться:

- обеспечение наличия не менее 20 % профессоров – докторов наук и 50 % доцентов – кандидатов наук в составе преподавателей;
- обеспечение благоприятного возрастного состава преподавателей (например, средний возраст преподавателей не должен быть меньше 40 и больше 50 лет);
- обеспечение регулярной научной работы преподавателей (например, каждый должен опубликовать в течение 5 лет не менее 5 научных работ и выступить не менее чем на 3 конференциях всероссийского и международного уровня);
- в системе довузовской подготовки абитуриентах в разнообразных школах, кружках, на курсах должны ежегодно заниматься не менее чем 4000 школьников;
- кафедры института должны быть оснащены компьютерами, объединенными в электронную сеть, обеспечивающую электронную почту внутри института и дающую преподавателям и студентам непосредственный выход во всемирную сеть Интернет, и др.

Хотя в некоторых из перечисленных задач встречаются числовые параметры, их еще недостаточно для конкретного планирования и контроля, поэтому следующим уровнем планирования являются полностью определенные конкретные задания, степень выполнения которых может быть однозначно оценена.

Конкретные задания. Рассмотрим, например, приведенную выше задачу для фирмы – выход на 99 % показатель прибытия самолета в срок. Прежде всего, необходимо добавить

срок выполнения, например, в течение 2 лет. Тогда задача становится конкретным заданием, для выполнения которого необходим дальнейший анализ. Прежде всего, по каким причинам самолеты не прибывают в срок? Некоторые причины очевидны – встречный ветер, который задерживает самолеты, боковой, который отклоняет их от оптимальной трассы, рассчитанной при отсутствии ветра, и попутный, который доставляет их в аэропорт назначения раньше срока. Для исключения влияния ветра на момент прибытия самолета необходимо разработать алгоритмы управления воздушным судном и согласовать их с наземными службами. Можно задать и встречный вопрос – а все ли рейсы должны прибывать точно в срок? Положительный ответ очевиден, если пункт назначения – крупный аэропорт, в котором каждую минуту заходит на посадку 1–2 самолета. Если же на полевой аэродром садятся 1–2 самолета в неделю и рейс не является срочным, то, очевидно, имеет смысл пожертвовать точностью прибытия ради, например, экономии топлива или повышения безопасности рейса. Вполне разумна коррекция конкретного задания, задачи, стратегической цели или даже миссии фирмы в результате тщательного анализа при планировании.

Для фирмы «университет» в качестве задачи было указано наличие не менее 20 % профессоров – докторов наук и 50 % доцентов – кандидатов наук в составе преподавателей. Чтобы превратить эту задачу в набор конкретных заданий, необходимо:

- проанализировать состав персонала на настоящий момент,
- спрогнозировать его естественное изменение (в результате выхода на пенсию преподавателей старших возрастов, перехода на другую работу иных сотрудников и др.),
- оценить возможности повышения профессионального уровня (защиты диссертаций) для конкретных сотрудников, а также возможности привлечения нового персонала.

После этого можно будет спланировать активную кадровую политику и оценить ее результаты по повышению профессионального уровня персонала. Достижима ли вообще поставленная задача? А если достижима, то в какие сроки? И после всего описанного анализа должен быть утвержден конкретный план мероприятий.

Мы обсудили всю пирамиду планирования – от вершины (миссии вершины) через второй слой – стратегические цели (их обычно не более 10) и третий – задачи (на достижение стратегические цели может быть направлены десятки задач, так что общее число задач фирмы может быть оценено как 100) до подножия – конкретных заданий. Для решения каждой задачи может понадобиться десяток конкретных заданий, так что общее число конкретных заданий, выполняемых в сколько–нибудь крупной фирме – тысячи. Технология планирования, разобранный в главе 1.2, позволяет превратить тысячи отдельных конкретных заданий в общий план работы фирмы, сбалансированный по материальным, кадровым и финансовым затратам. Этот план весьма конкретен на ближайшее время (скажем, на год), и переходит ко все более общим (неконкретным, неопределенным, расплывчатым) формулировкам при удалении в будущее.

Стрела «Настоящее – Будущее». Как уже отмечалось, ранее был подробно разобран процесс планирования. В случае стратегического менеджмента особенностью этого процесса является устремленность в далекое будущее. Мы двигаемся от частного к общему, что соответствует движению от суеты настоящего к дальнему горизонту планирования – горным вершинам будущего:

**конкретные задания – задачи – стратегические цели —
– миссия фирмы.**

При этом при движении от подножия пирамиды планирования к ее вершине вопросы, на которые мы отвечаем, меняются так:

Что конкретно надо сделать? – Чего в целом необходимо добиться? – Зачем мы работаем?

При движении от ближайших сроков к далекой перспективе мы проходим следующие этапы планирования:

**оперативное планирования – бизнес—планирование —
– разработка стратегии.**

Под оперативным планированием понимают планы на ближайшее время, связанные прежде всего с выполнением текущих работ по уже имеющимся договорам (заказам). Оперативное планирование обычно бывает краткосрочным – что—то между одним днем и одним годом.

«Далекая перспектива» относится к анализу и планированию изменений, которые должны закончиться очень не скоро, скажем, лет через десять. Именно таков типовой срок от идеи до выпуска новой марки автомобиля или самолета.

В промежутке между долгосрочным и краткосрочным планированием лежит среднесрочное планирование – на 3–5 лет. А между стратегическим и оперативным планированием – бизнес—планирование, отвечающее на вопрос: «Что мы будем делать, выполнив все имеющиеся заказы?»

Сравнение стратегического и оперативного менеджмента. Стратегическое планирование – основа стратегического управления. Кроме функции прогнозирования и планирования, «включаются» другие основные функции менеджмента, рассмотренные в главе 1.2. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента по девяти признакам представлено в табл. 1.

Таблица 1.

Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

Признаки	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Потребная информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

К оперативному менеджменту относится, например, и распределение прибыли между дивидендами и фондом развития предприятия. Здесь налицо конфликт между сиюминутными интересами акционеров и стратегическим развитием фирмы. Ясно, что любые инвестиции и расходы на разработку и внедрение новшеств уменьшают прибыль текущего года. Но без таких расходов предприятие обречено на потерю конкурентоспособности в будущем.

Менеджеры довольно часто являются совладельцами предприятия. Почему акционеру выгодно получать зарплату? Потому что на величину зарплаты уменьшается прибыль, а потому и налог на прибыль. Поскольку с дивидендов и с зарплаты берется один и тот же подоходный налог (в процентном отношении), а ставка подоходного налога меньше ставки налога на прибыль, то «перекачка» денег в зарплату увеличивает доход менеджера (и соответственно уменьшает отчисления в бюджет).

Обучение по книгам – эффективно, экономно.

Чтение книг – престижно, современно, выгодно.

Знания – тоже капитал, который всегда с тобой.

Шевчук Денис

Умные живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных.

Экспертные методы в стратегическом менеджменте. Что будет через десять лет? Достаточно вдуматься в эту постановку вопроса, проанализировать, как десять лет назад мы представляли себе сегодняшний день, чтобы понять, что стопроцентно надежных прогнозов просто не может быть. Вместо утверждений с конкретными числами можно ожидать лишь качественных оценок. Тем не менее мы должны принимать решения, последствия которых скажутся через десять, двадцать и т. д. лет. Как быть? Остается обратиться к методам экспертных оценок (глава 3.4).

Образование – это инвестиции в человеческий капитал. По данным статистики, каждый год, затраченный на учебу, повышает зарплату работника в среднем на 10 %. Образование не только повышает производительность реципиента (т. е. человека, который его получил), оно имеет положительный внешний эффект (экстерналию). Внешний эффект происходит тогда, когда действие одного человека сказывается на благосостоянии другого человека или других людей. Образованный человек может выдвигать идеи, которые становятся полезными для других, всеобщим достоянием, ими имеет возможность пользоваться каждый, попавший в сферу действия положительного внешнего эффекта образования. В этой связи особенно негативными последствиями обладает явление, получившее название «утечки умов», то есть эмиграции наиболее образованных и квалифицированных специалистов из бедных стран и стран с переходной экономикой в богатые страны, имеющие высокий уровень жизни.

Существенной проблемой развития (в т. ч. карьерного) являются вредные привычки. Алкоголь необратимо разрушает клетки мозга (в любом количестве), ведет к импотенции у мужчин и соответствующим проблемам у женщин. Для здорового человека не существует полезного алкоголя – он вреден в любых количествах и видах. Это давно известно, но замалчивается из корыстных целей. Наоборот, оплаченные журналисты и «эксперты», фильмы и сериалы (с огромными рекламными бюджетами) пиарят нездоровый образ жизни – реклама окупается в разы, правда ценой здоровья миллионов. Курение также ведет к печальным последствиям, часто необратимым. Курящие менее трудоспособны, поэтому в развитых странах их стараются не брать на работу, особенно на значимые должности, подобная тенденция заметна в крупных успешных Российских компаниях. Законодательное ограничение курения в общественных местах говорит о повышенной эгоистичности курящих, которые не думают об окружающих – согласитесь, это не самое лучшее качество для работы с людьми, что прекрасно понимают специалисты по подбору персонала.

1.4.2. Проблема горизонта планирования в стратегическом менеджменте

Продолжим начатое выше обсуждение влияние выбора горизонта планирования на принимаемые решения. Отметим, что во многих реальных ситуациях продолжительность, например, инвестиционного проекта не полностью определена либо горизонт планирования инвестора не охватывает всю продолжительность реализации проекта до этапа утилизации. В таких случаях важно изучить влияние горизонта планирования на принимаемые решения.

Рассмотрим условный пример. Предположим, я являюсь владельцем завода. Если горизонт моего планирования – 1 месяц, то наибольший денежный доход я получу, продав предприятие (включая здания, сырье, технологическое оборудование, землю, на котором стоит предприятие – если, конечно, я имею право ее продать). Если же планирую на год, то я сначала понесу затраты, закупив сырье и оплатив труд рабочих, и только затем, продав продукцию, получу прибыль. Если я планирую на 10 лет, то пойду на крупные затраты, закупив лицензии и новое оборудование, с целью увеличения дохода в дальнейшие годы. При

планировании на 30 лет имеет смысл вложить средства в создание и развитие собственного научно—исследовательского центра, и т. д.

Подчеркнем – реальные инвестиции (в основные фонды – в здания, оборудование, в конструкторские разработки и т. д.), которые окупятся в следующие годы, в текущем году ухудшат многие финансово—хозяйственные показатели работы предприятия, сократят его прибыль, уменьшат показатели рентабельности, в итоге акционеры получают – в данном году – меньше.

Таким образом, популярное утверждение «фирма работает ради максимизации прибыли» или «цель фирмы – максимизация прибыли» не имеет точного смысла. За какой период максимизировать прибыль – за месяц, год, 10 или 30 лет? От горизонта планирования зависят принимаемые решения. Понимая это, ряд западных экономистов отказываются рассматривать фирмы как инструменты для извлечения прибыли, предпочитают смотреть на них как на квазиживые существа, старающиеся обеспечить продолжение своего существования и дальнейшее развитие. Соответственно с этим стратегический менеджмент исходит из понятий «миссия фирмы», «стратегические цели» (например, стратегическая цель может иметь вид: «повысить долю рынка, контролируемую фирмой»), которые невозможно непосредственно выразить в денежных единицах (подробнее см. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Деньги. Кредит. Банки. Курс лекций в конспективном изложении: Учеб—метод. пособ. – М: Финансы и статистика, 2006).

Прежде чем обсуждать непосредственно влияние горизонта планирования на принимаемые менеджером решения, рассмотрим некоторые используемые при принятии решений оптимизационные модели (методам оптимизации посвящена глава 3.2).

Характеризация моделей с дисконтированием. Пусть для простоты изложения время принимает дискретные значения. Тогда развитие экономической ситуации описывается последовательностью

$$x_1, x_2, \dots, x_m,$$

где переменные x_j лежат в некотором пространстве X , возможно, достаточно сложной природы. Надо отметить также, что положение в следующий момент не может быть произвольным, оно связано с положением в предыдущий момент. Проще всего принять, что существует некоторое множество K такое, что

$$(x_j, x_{j+1}) \in K, \quad j = 1, 2, \dots, m-1.$$

Результат экономической деятельности за j -й период описывается величиной

$$f_j(x_j, x_{j+1}).$$

Зависимость не только от начального и конечного положения, но и от номера периода объясняется тем, что через номер периода осуществляется связь с общей экономической ситуацией. Желая максимизировать суммарные результаты экономической деятельности, приходим к постановке стандартной задаче динамического программирования:

$$F_m(x_1, x_2, \dots, x_m) = \sum_{1 \leq j \leq m-1} f_j(x_j, x_{j+1}) \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$(x_j, x_{j+1}) \in K, \quad j = 1, 2, \dots, m-1.$$

Таким образом, необходимо выбрать план

$$(x_1, x_2, \dots, x_m),$$

удовлетворяющий приведенным ограничениям, на котором достигает максимума функционал F_m . Естественно, предполагается, что множество возможных переходов K таково, что область определения функционала F_m не пуста. При обычных математических предположениях максимум достигается.

Как известно, задача (1) часто возникает во многих прикладных экономических и эконометрических областях, в макроэкономике (подробнее см. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Макроэкономика: Конспект лекций. – М.: Высшее образование, 2006), в логистике (управлении запасами).

Широко предлагаются, исследуются и применяются модели, приводящие к следующему частному случаю задачи (1):

$$F_m(x_1, x_2, \dots, x_m) = \sum_{1 \leq j \leq m-1} \alpha^{j-1} f(x_j, x_{j+1}) \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$(x_j, x_{j+1}) \in K, \quad j = 1, 2, \dots, m-1.$$

Это – модели с дисконтированием (как известно, α – дисконт–фактор). Естественно попытаться выяснить, какими «внутренними» свойствами выделяются задачи типа (2) из всех задач типа (1). В частности, почему такой большой популярностью пользуется характеристика инвестиционного проекта *NPV* (*Net Present Value* – чистая текущая стоимость), относящаяся к характеристикам дисконтированного типа и подробно рассматриваемая ниже (глава 2.3).

Представляет интерес изучение и сравнение между собой планов возможного экономического поведения на k шагов

$$X_1 = (x_{11}, x_{12}, \dots, x_{k1})$$

и

$$X_2 = (x_{12}, x_{22}, \dots, x_{k2})$$

(Естественно, предполагаем, что все пары соседних элементов входят в множество K). Естественно сравнение проводить с помощью описывающих результаты экономической деятельности функций, участвующих в задачах (1) и (2). Именно, будем говорить, что план X_1 лучше плана X_2 при реализации с момента i , если

$$\begin{aligned} & f_i(x_{11}, x_{21}) + f_{i+1}(x_{21}, x_{31}) + \dots + f_{i+k-1}(x_{(k-1)1}, x_{k1}) > \\ & > f_i(x_{12}, x_{22}) + f_{i+1}(x_{22}, x_{32}) + \dots + f_{i+k-1}(x_{(k-1)2}, x_{k2}). \end{aligned} \quad (3)$$

Будем писать $X_1 R(i) X_2$, если выполнено неравенство (3), где $R(i)$ – бинарное отношение на множестве планов, задающее упорядочение планов отношением «лучше».

Ясно, что упорядоченность планов на k шагов, определяемая с помощью бинарного отношения $R(i)$, может зависеть от i , т. е. «хорошесть» плана зависит от того, с какого момента i он начинает осуществляться. С точки зрения реальной экономики это вполне понятно. Например, планы действий, вполне рациональные для периода стабильного развития, никуда не годятся в период гиперинфляции. И наоборот, приемлемые в период гиперинфляции операции не принесут эффекта в стабильной обстановке.

Однако, как легко видеть, в моделях с дисконтированием (2) все упорядочения $R(i)$ совпадают, $i = 1, 2, \dots, m-k$. Оказывается – это и есть основной теоретический результат настоящего подпункта – верно и обратное: если упорядочения совпадают, то мы имеем дело с задачей (2) – с задачей с дисконтированием, причем достаточно совпадения только при $k = 1, 2$. Сформулируем более подробно предположения об устойчивости упорядочения планов.

(I). Пусть

$$(x, y) \in K, \quad (x', y') \in K.$$

Верно одно из двух: либо

$$f_i(x, y) > f_i(x', y')$$

для всех

$$i = 1, 2, \dots, m-1;$$

либо

$$f_i(x, y) \leq f_i(x', y')$$

для всех

$$i = 1, 2, \dots, m-1.$$

(II). Пусть

$$(x, y) \in K, \quad (y, z) \in K, \quad (x', y') \in K, \quad (y', z') \in K.$$

Верно одно из двух: либо

$$f_i(x, y) + f_{i+1}(y, z) > f_i(x', y') + f_{i+1}(y', z')$$

для всех

$$i = 1, 2, \dots, m-2;$$

либо

$$f_i(x, y) + f_{i+1}(y, z) \leq f_i(x', y') + f_{i+1}(y', z')$$

для всех

$$i = 1, 2, \dots, m-2.$$

Как впервые подробно показано в работе [4], при некоторых внутриматематических условиях регулярности из условий устойчивости упорядоченности планов (I) и (II) следует существование констант

$$\alpha > 0$$

и

$$d_j, \quad j = 2, \dots, m-1,$$

таких, что

$$f_j(x, y) = \alpha^{j-1} f_1(x, y) + d_j, \quad j = 2, \dots, m-1.$$

Поскольку прибавление константы не меняет точки, в которой функция достигает максимума, то последнее соотношение означает, что условия устойчивости упорядоченности планов (I) и (II) характеризуют (другими словами, однозначно выделяют) модели с дисконтированием среди всех моделей динамического программирования.

Математические условия, при которых доказывалась теорема о характеристике моделей с дисконтированием, постепенно ослаблялись на протяжении 1970–х годов, однако на экономическую сторону дела эти внутриматематические усовершенствования не влияли.

Асимптотически оптимальные планы. Рассмотрим модель (2) с

$$\alpha = 1,$$

т. е. модель без дисконтирования

$$F_m(x_1, x_2, \dots, x_m) = \sum_{1 \leq j \leq m-1} f(x_j, x_{j+1}) \rightarrow \max, \quad (4)$$

$$(x_j, x_{j+1}) \in K, \quad j = 1, 2, \dots, m-1.$$

При естественных математических предположениях, на которых не будем останавливаться, при каждом m существует оптимальный план

$$(x_1(m), x_2(m), \dots, x_m(m)),$$

при котором достигает максимума оптимизируемая функция. Поскольку выбор горизонта планирования нельзя рационально обосновать, хотелось бы построить план действий, близкий к оптимальному при различных горизонтах планирования. Это значит, что целью является построение бесконечной последовательности

$$(y_1, y_2, \dots)$$

такой, что ее начальный отрезок длины m , т. е.

$$(y_1, y_2, \dots, y_m),$$

, дает примерно такое же значение оптимизируемого функционала, как и значение для оптимального плана

$$(x_1(m), x_2(m), \dots, x_m(m)).$$

Бесконечную последовательность

$$(y_1, y_2, \dots)$$

назовем асимптотически оптимальным планом.

Выясним, можно ли использовать для построения асимптотически оптимального плана непосредственно оптимальный план. Зафиксируем k и рассмотрим последовательность

$$x_k(m).$$

Нетрудно построить примеры, показывающие, что, во—первых, элементы в этой последовательности будут меняться; во—вторых, они могут не иметь пределов. Следовательно, оптимальные планы могут вести себя крайне нерегулярно, а потому в таких случаях их нельзя использовать для построения асимптотически оптимальных планов.

Тем не менее можно доказать, что асимптотически оптимальные планы существуют, т. е. можно указать такие бесконечные последовательности

$$(y_1, y_2, \dots),$$

, что

$$\lim_{m \rightarrow \infty} \frac{F_m(x_1(m), x_2(m), \dots, x_m(m))}{F_m(y_1, y_2, \dots, y_m)} = 1.$$

С помощью такого подхода решается проблема горизонта планирования – надо использовать асимптотически оптимальные планы, не зависящие от горизонта планирования. Интересно, что оптимальная траектория движения состоит из трех участков – начального, конечного и основного, а основной участок – это движение по магистрали. Полная аналогия с движением автотранспорта: чтобы попасть куда—либо, нужно сначала выехать на магистраль (шоссе), подъехать по хорошей дороге возможно ближе к цели, потом преодолеть заключительный участок.

1.4.3. Некоторые методы принятия решений

в стратегическом менеджменте

Рассмотрим несколько широко используемых практических инструментов принятия решений в стратегическом менеджменте.

Информация и инструменты стратегического планирования. Исходными пунктами стратегического планирования являются:

- структура конкурентов;
- структура рынков сбыта;
- тенденции технического развития и эволюции моды;
- структура рынков снабжения;
- правовая, социальная, технологическая, экономическая, экологическая и политическая окружающая среда;
- собственные сильные и слабые стороны.

На основе перечисленных данных в соответствии с миссией фирмы выбираются цели на длительную перспективу и анализируются ресурсы, которые для этого необходимы. Инструментами стратегического планирования являются, кроме упомянутого выше метода экспертных оценок, анализ «разрывов», анализ шансов и рисков (сильных и слабых сторон), анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, концепция жизненного цикла товара, и также иные методы прогнозирования, планирования и принятия решений.

При анализе «разрывов» сравнивают три возможных сценарии развития фирмы:

- какого оборота (прибыли и других характеристик работы предприятия) можно достичь, если в будущем в процессе продаж ничего не изменится (сценарий А);
- какого оборота можно достичь, если попытаться при максимальном напряжении сил проникнуть более интенсивно с существующим продуктом на существующие рынки (сценарий Б);
- если дополнительно (к сценарию Б) развивать новые продукты и/или новые рынки (сценарий В).

Разницу между результатами по сценариям Б и А называют оперативным разрывом, а между результатами по сценариям В и Б – стратегическим разрывом. Эта терминология

подчеркивает роль нововведений в стратегическом плане фирмы – разработки новых продуктов или выхода на новые рынки, или и того и другого вместе.

Матрица портфеля Бостонской консалтинговой группы. В стратегическом планировании может оказаться полезным анализ портфеля предприятия (табл.2). Надо иметь в виду, что речь идет не о стратегическом планировании для всего предприятия, а для его «стратегических подразделений». Они выделяются комбинациями «продукт—рынок», которые:

- однородны, т. е. нацелены на определенный достаточно однородный круг потребителей;
- могут действовать независимо от других подразделений предприятия;
- распоряжаются достаточно большой долей рынка, чтобы проведение исследований по разработке специфической стратегии было выгодным.

Таблица 2.

Матрица портфеля Бостонской консалтинговой группы

Высокий	1. Звезды	3. Знак вопроса
Низкий	2. Дойные коровы	4. Собаки
Рост спроса / /рыночная доля	Высокая	Низкая

Внеся товары (с учетом их доли в обороте фирмы) в соответствующие клетки табл.2, можно рассчитать долю особо успешных товаров типа 1 (Звезды), которые, возможно, нуждаются в дальнейшем финансировании для увеличения и закрепления успеха. Хотя рост спрос на товары типа 2 (Дойные коровы) низок, но из—за большой доли рынка они могут еще долго приносить хороший доход на мало меняющихся (стагнирующих) рынках. Судьба товаров типа 3 (Знак вопроса) неясна. Оправданы ли большие финансовые затраты на расширение их доли на рынке? Товары типа 4 (Собаки) «зарабатывают» лишь себе на жизнь.

На основе анализа табл.2 можно проанализировать несколько возможных стратегий:

- «строить», т. е. «знаки вопроса» переводить в «звезды»;
- «держаться», т. е. «дойные коровы» должны удерживать свои доли рынка и стремиться к росту прежде всего для поддержки «звезд» и «знаков вопроса»;
- «сбирать урожай», т. е., не принимая во внимание долгосрочные последствия, снимать сиюминутные сливки (при этом идет речь о «слабых» – «дойных коровах», «собаках» и «знаках вопроса»);
- «выселиться», т. е. «собаки» и «знаки вопроса» забираются с рынка (перестают выпускаться), поскольку они ничего не приносят и не ожидается их рост, и т. д.

При определении целей и стратегий дальнейшего развития стратегические подразделения нуждаются во взаимной координации, однако без подавления их самобытности (другими словами, со стороны руководства фирмы должно осуществляться контролируемое децентрализованное руководство). Руководство фирмы должно направить отдельные подразделения на привлекательные рынки, обнаружив и использовать синергетический эффект от их взаимодействия и рационально распределить ресурсы. Так, руководство фирмы должно способствовать тому, чтобы «дойные коровы» передали часть дохода «звездам».

В табл. 2 сопоставлены такие характеристики выпускаемого товара, как «рост спроса» и «доля рынка». Ясно, что высокий рост соответствует ранней стадии жизненного цикла товара, а низкий – поздней стадии. Обычно высокая доля рынка сигнализирует о продолжительном периоде получения прибыли, а низкая – о коротком. Так, высокая доля рынка может

быть из—за слабой конкуренции. Рыночный лидер может иметь преимущество в издержках на одно изделие – эффект масштаба производства!

Методы списка и суммарной оценки. Широко используемыми и весьма полезными инструментами стратегического планирования являются также метод проверочного списка и метод оценки по системе баллов. Первый из них весьма прост. Выделяется некоторое количество «факторов успеха» и всем рассматриваемым проектам даются оценки (например, с помощью комиссии экспертов) по этим факторам. Например, в табл.3 представлен бланк проверочного списка для проектов, состоящих в организации выпуска тех или иных товаров (стратегии типа «продукт—рынок»).

Таблица 3.

Пример проверочного списка

Продукты			
Факторы			
Степень инноваций			
Число возможных покупателей			
Готовность к кооперации в торговле			
Барьеры для вхождения новых продавцов			
Обеспеченность сырьем			

Обратите внимание, что оценки даются в качественном виде (измерены в порядковой шкале – см. ниже в главе 3.4). Любая количественная определенность была бы при подобных оценках лишь иллюзией.

Целесообразно разделить факторы на «обязательные», «необходимые» и «желательные». Т. е. ввести веса факторов, выраженные в качественном виде. Правило принятия решения может иметь вид: «Форсируй планирование тех стратегий типа „продукт—рынок“, при которых все обязательные факторы и по меньшей мере два необходимых соответствуют оценке „хорошо“».

Методу проверочного списка, в котором как оценки отдельных факторов, так и веса факторов и способы принятия решений имеют качественный характер, соответствует количественный двойник – метод суммарной оценки.

Конечно, с числами оперировать гораздо легче, чем с качественными оценками. Недаром математики обычно рвутся «оцифровать» качественные факторы и веса. Но при этом, как мы знаем из теории измерений (см. ниже главу 3.4), в окончательные выводы может быть внесен субъективизм, связанный с выбором способа «оцифровки» качественных оценок и весов. Обратите внимание в связи со сказанным на обсуждение методов принятия решений, основанных на применении оценок экспертов (глава 3.4), где, в частности, даны рекомендации по снижению субъективизма в выборе весов факторов в единой суммарной оценке.

Рассмотрим условный пример по вычислению и использованию единой суммарной оценки. Пусть оценки факторов 1 и 2 для продуктов А и Б даны в табл.4 (для простоты изложения мы опускаем способы получения численных значений в табл.4 и не рассматриваем погрешности этих значений).

Для получения суммарной оценки необходимо знать веса факторов. Пусть фактор 1 оценивается экспертами как вдвое более важный, чем фактор 2. Поскольку сумма весов факторов должна составлять 1, то вес фактора 1 есть 0,67, а фактора 2—0,33.

Таблица 4.

Метод суммарной балльной оценки

Продукты Факторы	А	Б
1	40 %	90 %
2	50 %	20 %

Суммарная оценка по продукту А равна
 $0,67 \times 40 \% + 0,33 \times 50 \% = 26,8 \% + 16,5 \% = 43,3 \%$,
а суммарная оценка по продукту Б равна
 $0,67 \times 90 \% + 0,33 \times 20 \% = 60,3 \% + 6,6 \% = 66,9 \%$.

Однако получение суммарных оценок – только этап процесса принятия решений. Нужен еще критерий отбора – какими продуктами заниматься, а какими нет. Простейшая формулировка состоит в задании границы. Если суммарная оценка продукта больше этой границы, то связанная с ним работа по планированию продолжается, если же нет – он исключается из рассмотрения как малоперспективный. Если в рассматриваемом случае такая граница выбрана на уровне 55 %, то работа над продуктом А прекращается, а над продуктом Б – продолжается.

Отметим, что принятие решения на основе границы несколько снижает влияние конкретных правил оцифровки. Например, если для продукта А оценки по факторам А и Б поднимутся на 10 % и достигнут соответственно значений 50 % и 60 %, то суммарная оценка окажется равной

$$0,67 \times 50 \% + 0,33 \times 60 \% = 33,5 \% + 19,8 \% = 53,3 \%$$

т. е. общее решение не меняется, продукт А остается среди малоперспективных.

Менеджер – главное лицо в перспективном планировании. Если прогнозирование – научно—исследовательская работа, ее результаты можно сравнить с прожектором, освещающим основные черты грядущего, то планирование – частный вид принятия решений. Для стратегического планирования и управления могут быть использованы не только те методы подготовки и принятия решений, о которых говорится выше в настоящей главе, но и весь арсенал современной теории принятия решений.

Однако все эти простые или хитроумные компьютерные приемы – лишь подспорье для менеджера. Именно он несет ответственность за судьбу фирмы, и именно на свое знание дела, на свою интуицию он должен полагаться при принятии решений в стратегическом менеджменте.

ЧАСТЬ 2. КОНКРЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. МАРКЕТИНГ

Термин «маркетинг» (ударение на первый слог, по—английски *marketing* – *макэтин* ²) происходит от *market* (рынок, по—английски *макит*) и обозначает **деятельность по изучению и завоеванию рынка**. В настоящее время это слово можно произносить с ударением на первом слоге (подчеркивая знакомство с английским оригиналом).

В настоящей главе рассказывается об основных идеях в области маркетинга. Как вводный пример обсуждаются проблемы маркетинга, возникающие при открытии и работе пекарни—магазина. Затем рассмотрены инструменты маркетолога (специалиста в области маркетинга) – жизненные циклы товаров и потребителей, методы изучения рынка и воздействия на рынок.

2.1.1. Пример: маркетинг при открытии

и работе пекарни—магазина

Какие именно товары выпускать и услуги оказывать? Такой вопрос стоит перед каждой фирмой, особенно в начале ее работы. Производитель работает для потребителя, поэтому прежде всего необходимо знать *предпочтения потребителей*.

Пример. Предположим, Вы решили открыть пекарню, при ней – магазин, и продавать свежую выпечку. Тогда Вам надо знать, что любят Ваши будущие покупатели: белый хлеб или черный, большие буханки или маленькие булочки, торты или пирожки.

Слова «надо знать» требуют уточнения – Вам надо оценить *емкость рынка* – общий объем возможных покупок хлебобулочных изделий в районе Вашей будущей пекарни—магазина, и *структуру рынка* – соотношения покупок различных видов изделий. Например, белого хлеба покупают втрое больше (по весу), чем черного, а пирожков в 5 раз меньше (по общей стоимости), чем тортов. Хорошо известно, что хлеб – малоэластичный товар, поэтому емкость рынка хлебобулочных изделий слабо зависит от цены.

Вам также надо классифицировать потребителей, разбить их на группы сходных по поведению, т. е. провести *сегментацию рынка*. Возможно, выделятся добропорядочные семейные покупки (два батона и четвертинка черного через день, торт для гостей два раза в месяц). И «деловые» покупатели из соседних учреждений (импозантные торты для празднования торжественных дат или в качестве мелкой взятки, печенье для кофе с посетителями и пирожки для быстрого обеда). А также школьники (печенье, булочки и пирожки после школы) и другие типы потребителей.

Теперь надо *выбрать сегмент* (или сегменты), на котором вы хотите вступить в борьбу за покупателя (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008). Для этого надо на каждом из сегментов сравнить свои возможности с достижениями конкурентов и спрогнозировать итог будущей конкурентной борьбы. Например, ваши конкуренты получают продукцию с хлебозавода, а вы выпекаете продукцию на месте. Значит, Ваше конкурентное преимущество в том, что покупатели будут получать горячий хлеб. А поскольку батоны и буханки по стоимости составляют основную часть рынка, в то время как торты, печенье, булочки, пирожки – лишь дополнение, то вы поступите рационально, сосредоточившись на сегменте батонов и буханок.

Вы изучили рынок, теперь его надо завоевывать. Вам нужно отбить покупателей у конкурентов. Очень важно правильно *выбрать место* для вашего предприятия. Важно не только то, чтобы потенциальные покупатели могли легко посетить ваше предприятие, но и то, чтобы для них это было удобнее, чем приходить в магазины конкурентов. Ясно, например, что место у станции метро лучше, чем одинокий домик вдали от транспортных путей.

Следующий этап – *позиционирование* вашего товара на рынке. Покупатели должны узнать о вашем существовании, привыкнуть заходить в ваш магазин. На этом этапе очень важна интенсивная реклама. Например, рекламные щиты у станции метро должны указывать стрелками на ваш магазин, все жители окрестных домов должны получить от вас персональные приглашения и т. п. (о рекламе мы подробнее поговорим отдельно).

Наконец, дело пошло. Ваша булочная открыта. Хотя цена на батоны и буханки – та же, что у конкурентов, но вы продаете только что испеченный хлеб, и к вам потянулись покупатели. Хотя ассортимент у вас пока мал, но объем продаж достаточно велик и дает удовлетворяющую вас прибыль. Вы победили? Да, конечно. Но только на этом этапе конкурентной борьбы.

Конкуренты, конечно, заметили ваше появление. Заметили и снижение своих прибылей. Они могут ответить различными способами, вплоть до битья стекол и поджога булочной. Лучше всего для вас, если они сочтут нецелесообразным конкурировать с вами на сегменте батонов и буханок и начнут развивать свои сегменты рынка. Кто—то сосредоточится на тортах, будет делать их по заказам, а для их сбора заведет агентов в окрестных учреждениях. Кто—то устроит выносную продажу пирожков у станции метро и в школах. Кто—то выяснит потребительские предпочтения каждого конкретного жителя и будет доставлять продукцию прямо на дом.

Но вам нельзя успокаиваться. Может найтись конкурент, который установит в своем магазине мини—пекарню и станет бороться за покупателя на том сегменте рынка, который вы уже считали своим. Да еще будет изготавливать тесто для домашних хозяек. Кто—то снизит розничные цены на батоны и буханки. Хлебозаводы могут перейти к изготовлению практически нечерствеющего хлеба в специальной упаковке. Может возникнуть мода на домашние микропекарни, и т. п. В результате ваша прибыль снизится. Придется придумывать что—то новое: расширять ассортимент продукции, укреплять связи с покупателями, и т. д.

Вы обречены на постоянную конкурентную борьбу. В итоге лучше будет потребителям – они станут получать все больше товаров и услуг от вас и ваших конкурентов.

2.1.2. Жизненные циклы товаров и потребителей

Все мы живем во времени. Сначала нам нужны пеленки и игрушки, потом – книжки и спортивные принадлежности, а под конец жизни – лекарства. Выражаясь языком маркетинга, предпочтения потребителей меняются со временем. Но и товар тоже существует во времени. От эскиза на столе инженера или дизайнера до массового выпуска проходят годы. Маркетолог должен знать возможности современного производства. Более общо – маркетолог должен учитывать фактор времени в конкурентной борьбе.

Жизненный цикл товара с инженерной точки зрения. Инженерная мысль давно выработала представление о жизненном цикле любого товара. Авторитетный международный союз инженеров ИСО (*International Standardization Organization* – Международная организация по стандартизации) выделяет одиннадцать этапов жизненного цикла продукции:

- 1) маркетинг, поиски и изучение рынка;
- 2) разработка технических требований, разработка продукции;
- 3) материально—техническое снабжение;
- 4) подготовка и разработка производственных (т. е. технологических) процессов;

- 5) производство;
- 6) контроль, проведение испытаний и обследований;
- 7) упаковка и хранение;
- 8) реализация продукции;
- 9) монтаж и эксплуатация;
- 10) техническая помощь и обслуживание;
- 11) утилизация после обслуживания.

Бесспорно, что сначала необходимо разобраться, для кого предназначается продукция, сколько возможных потребителей и в чем состоят их запросы. Однако и на остальных этапах маркетинг присутствует, хотя и в неявной форме. Так, этап 2 заканчивается созданием опытного образца. Естественно, его надо оценить с позиций потребителя, а также, возможно, начать рекламную кампанию. На третьем этапе в результате маркетинговых исследований определяются поставщики сырья и комплектующих, от них во многом зависят себестоимость и потребительские свойства товара. Четвертый этап, на котором определяются все технологические операции и их последовательность при изготовлении товара, окончательно формирует себестоимость и потребительские свойства товара. Качество изготовления на этапе производства определяет привлекательность товара для потребителя. Шестой этап имеет целью устранение возможных дефектов. Важно при этом, чтобы во главу угла ставились интересы потребителя, а не всегда разумные требования государственных или иных стандартов. В 80–е годы XX в. во времена т. н. «Госприемки» вполне пригодные для продажи и нужные потребителю изделия зачастую браковались из-за несоответствия надуманным требованиям. Их включили в государственные стандарты разработчики, которые, увы, не всегда разбирались в сути дела. Действовали и отдельные полностью безграмотные стандарты.

От упаковки зависит спрос, упаковка – один из видов рекламы, а потому маркетинг на седьмом этапе необходим. Реализация продукции, т. е. заключение договоров на поставку и непосредственное передвижение товара от производителя к потребителю, невозможно без изучения и привлечения на свою сторону потребителей, т. е. без маркетинга. Монтаж и эксплуатация, техническая помощь и обслуживание должны проводиться в максимально удобном и дружелюбном по отношению к потребителям режиме – иначе они уйдут к нашим конкурентам. Это относится и к утилизации после обслуживания: некоторые фирмы идут даже на то, чтобы выплачивать премию потребителю за сданный им устаревший товар, например, телевизор, хотя потом старье никак не используется, идет под пресс.

Итак, на всех этапах жизненного цикла продукции велика роль специалистов по маркетингу, они работают вместе с инженерами от «рождения» до «смерти» товара.

Жизненный цикл товара с точки зрения динамики прибыли. Рассмотренный только что инженерный подход необходимо дополнить экономическим анализом. И тогда выделяются иные этапы, связанные не столько с самим товаром, сколько с порожденными им расходами и доходами.

На первом этапе, когда товар разрабатывается, есть только расходы. На втором этапе, когда товар появился на рынке и развернута реклама, появляются первые доходы от продажи начальных партий, но расходы существенно больше. На третьем этапе, когда конкуренты оттеснены и завоевана достаточно большая доля рынка, сказываются результаты первых двух этапов, объем продаж растет, появляется прибыль. Четвертый этап – стабилизация: объем продаж достигает максимума и достаточно долго держится на этом уровне, расходы также стабилизируются. Товар можно назвать «дойной коровой» – он приносит фирме постоянную и достаточно большую прибыль.

Но – так не может продолжаться вечно. Появляются новые товары или новые модификации старых товаров, новые модели автомобилей и компьютеров, новая мода на одежду,

пищевые продукты и стиль жизни. Не важно, действительно ли новшества улучшают жизнь людей или же стимулированы рекламной кампанией конкурентов, важно то, что спрос на рассматриваемый товар начинает снижаться, а вместе с ним – и прибыль. Это – последний (пятый) этап жизненного цикла товара, этап его исчезновения с рынка. Фирме важно вовремя остановить производство «умирающего» товара, чтобы не допустить убытков.

«Убитые» конкуренцией товары отнюдь не всегда объективно плохи. Возможно, зря поспешили прекратить производство галош, съемных воротничков и манжет, 286-х компьютеров, которые так удобно было использовать в качестве интеллектуальных пишущих машинок, и ряда других товаров. Это – издержки конкурентной борьбы. Например, отказ от съемных воротничков и манжет позволил расширить объем продаж рубашек и прибыль соответствующих компаний.

Жизненный цикл семьи. Для многих товаров и услуг сегментация рынка тесно связана с учетом распределения потребителей по этапам жизненного цикла их семей.

Начальный этап холостой жизни (бывает не у всех). Юноши и девушки, отделившись от семьи, живут самостоятельно. Они покинули дом, где выросли, но еще не завели собственной семьи. Типичными примерами являются студенты или молодые специалисты, живущие в общежитии. На этом сегменте потребительского рынка наибольший спрос вызывают одежда, развлечения, аудио- и видеотехника, образовательные услуги, спортивные товары и др.

Молодая пара (молодожены) без детей. Первым делом покупается или арендуется жилье. Следовательно, наибольший интерес вызывает мебель, бытовая электротехника. Молодожены – наиболее вероятные потенциальные покупатели готовых к употреблению пищевых продуктов, различных новинок для облегчения домашнего труда. Они интересуются развлечениями, которые могут посещать вдвоем, товарами для путешествий и отдыха, аудио- и видеотехникой, книгами и др.

Молодые супруги с детьми, младшему из которых меньше 6 лет (т. е. он является дошкольником). Основные интересы семьи сосредоточены вокруг детей – детская одежда, питание, игрушки, медицинские услуги и лекарства, памперсы и другие детские товары... Большинство стиральных машин покупают на этом этапе жизненного цикла семьи. Эти же семьи являются наиболее вероятными покупателями подержанных автомобилей. Надо отметить, что именно на этом этапе семья обычно имеет наименьший среднедушевой доход за весь жизненный цикл семьи, поскольку молодая мать в основном или полностью посвящает себя уходу за детьми.

Сравнительно молодые супруги с детьми, младшему из которых больше 6 лет, т. е. семейная пара с детьми–школьниками. Этап с наиболее широкими потребительскими интересами двух поколений и достаточно большим среднедушевым доходом. Завершается оформление «семейного очага». Характерны покупки детских книг, «школьных» принадлежностей, от формы до глобусов, мебели, холодильников и плит, появление домашних животных (собак, кошек) и приобретение необходимых для них товаров.

Супруги зрелого возраста (старше 45 лет) с детьми. Наиболее благоприятный для жизни семьи период, когда основные проблемы решены, все, что необходимо, приобретено, среднедушевой доход максимален. Приобретаются компьютеры, квартиры, дачи, автомашины. Впрочем, в настоящее время домашние компьютеры постепенно переходят в разряд товаров, без которых не мыслится типовая семья, таких как, например, телефон. Для младшего поколения характерен спрос на образовательные услуги, книги, аудио- и видеотехнику, развлечения, спортивные и туристические товары.

Пустое гнездо, т. е. пожилые супруги, дети которых уже покинули родной дом. После ухода детей из семьи, иногда довольно близкого по времени с выходом родителей на пенсию, начинается последняя стадия жизненного цикла семьи. Потребительские интересы доста-

точно ограничены. Популярны товары и услуги, связанные с садоводством и огородничеством. В некоторых странах распространены путешествия и экскурсии. Заметное место в расходах занимает оплата медицинских услуг.

Вдовствующее лицо. Как правило, один из супругов умирает раньше другого. После смерти одного из пары жизненные интересы оставшегося еще больше ограничиваются. Заметными являются расходы на религиозные и ритуальные услуги.

Надо отметить, что разобранный нами вариант жизненного цикла семьи весьма упрощен. Это во многом объясняется упрощенностью социальной структуры американского общества, в котором образ человека – одинокий атом, по сравнению с другими обществами, например, российским. У нас большую роль играют отношения дедушек и бабушек со внуками и внучками, дядей и тетей с племянниками и племянницами, иные родственные и дружеские связи... Естественно, что в американском учебнике, ориентированном на более примитивное общество, подобные связи не рассмотрены. Например, в нем не рассмотрена деятельность членов семьи в качестве бабушек и дедушек. А ведь реклама детских товаров может быть адресована именно им, а не замотанным в повседневности молодым супругам!

Для практической работы маркетологи используют более подробные, чем описаны выше, сегментации рынка на основе тщательного выделения типов потребительского поведения. Разумеется, отнюдь не всегда эта сегментация бывает связана с жизненным циклом семьи.

2.1.3. Полевые методы изучения рынка

Изучение рынка проводится разнообразными способами – и путем непосредственного наблюдения, и с помощью анализа данных о продажах, и с помощью опроса потребителей, и экспериментальными методами – выпуском пилотных (т. е. пробных) партий товара, и т. п. Все методы делят на два вида – полевые и кабинетные. Полевые методы предполагают непосредственный контакт с большим числом потребителей. Кабинетные методы, как видно из названия, сводятся к анализу уже собранной кем-то информации. Рассмотрим несколько конкретных полевых методов.

Построение функции спроса. Функция спроса часто встречается в экономических учебниках, но при этом обычно не рассказывается, как она получена. Между тем оценить ее по эмпирическим данным не так уж трудно. Мы часто выясняем ожидаемый спрос с помощью следующего простого приема – спрашиваем потенциальных потребителей: «Какую максимальную цену Вы заплатили бы за такой-то товар?» Пусть для определенности речь идет о конкретном учебном пособии по менеджменту. В одном из экспериментов 20 опрошенных назвали следующие максимально допустимые для них цены (в рублях по состоянию на май 1998 г.):

40, 25, 30, 50, 35, 20, 50, 32, 15, 40, 20, 40, 45, 30, 50, 25, 35, 20, 35, 40.

В табл.2 звездочками указаны максимальные значения прибыли при том или ином значении издержек. Для легкости обозрения результаты об оптимальных объемах выпуска и соответствующих ценах приведены в табл.3.

Таблица 3.

Зависимость оптимального выпуска и цены от издержек

Издержки		0	5	0	5	0	5	0
Оптимальный выпуск	4	4	1	1				
Цена	0	0	5	5	0	0	0	0

Как видно из табл.3, с ростом издержек оптимальный выпуск падает, а цена растет. При этом изменение издержек на 5 единиц может вызывать, а может и не вызывать повышения цены. В этом проявляется микроструктура функции спроса – небольшое повышение цены может привести к тому, что значительные группы покупателей откажутся от покупок, и прибыль упадет.

Этот эффект напоминает известное в экономической теории разделение налогового бремени между производителем и потребителем. Неверно говорить, что производитель перекладывает издержки или, конкретно, налоги, на потребителя, повышая цену на их величину, поскольку при этом сокращается спрос (следовательно, и выпуск), а потому и прибыль производителя.

Дальнейшее ясно – если оптовая цена будет повышаться, то и дающая максимальную прибыль розничная цена также будет повышаться, и все меньшая доля покупателей сможет приобрести товар. Крайняя точка – оптовая цена, равная 45 руб. Тогда только трое (15 %) купят товар за 50 руб., а прибыль продавца составит только 15 руб. Наглядно видно, что повышение издержек производства приводит к ориентации производителя на наиболее богатые слои населения. Но и повышение цен (до оптимального для монополиста—производителя уровня) не приводит к повышению прибыли, напротив, она снижается. И при этом большинство потенциальных потребителей не в состоянии купить товар. Таково влияние инфляции издержек на экономическую жизнь.

Отметим, что рыночные структуры не в состоянии обеспечить всех желающих – это просто не выгодно. Так, из 20 опрошенных лишь 14, т. е. 70 %, могут рассчитывать на покупку, даже при минимальных издержках и ценах. Если общество желает чем—либо обеспечить всех граждан, оно должно раздавать это благо бесплатно, как это делается, например, с учебниками в школах.

Маркетинговые опросы потребителей. Хочешь узнать, чего желает потребитель – спроси его. Эта простая мысль объясняет популярность маркетинговых опросов. Расскажем о них на примере опроса потребителей растворимого кофе.

Сбор данных. Обсудим постановку задачи. Заказчика интересуют предпочтения как продавцов кофе (розничных и мелкооптовых), так и непосредственно потребителей. Было признано целесообразным использовать одну и ту же анкету из 14 основных и 4 социально—демографических вопросов с добавлением 2 вопросов специально для продавцов. Анкета разработана совместно заказчиком и Институтом высоких статистических технологий и эконометрики и утверждена заказчиком. В табл.4 приведен несколько сокращенный вариант этой анкеты.

Таблица 4.

Анкета для потребителей растворимого кофе

1. Часто ли Вы пьете растворимый кофе: иногда; каждый день 1 чашку; 2–3 чашки; больше, чем 3 чашки (Здесь и далее подчеркните нужное).

2. Что Вы цените в кофе: вкус, аромат, крепость, цвет, отсутствие вредных для здоровья веществ, что—либо еще (сообщите нам, что именно).

3. Какой из основных сортов кофе Вы предпочитаете, наслаждаясь растворимым кофе: «1», «2», все равно, качество растворимого кофе определяется другими параметрами (пожалуйста, скажите, какими).

4. Любите ли Вы бразильский растворимый кофе? Да, нет, не знаю.

5. Какой объем упаковки Вы предпочитаете: в пакетиках, маленькая банка, средняя банка, большая банка, обязательно стеклянная банка, все равно.

6. Где покупаете растворимый кофе: в ларьках, в продуктовых магазинах, в специализированных отделах и магазинах, все равно, где купить, где—либо еще (опишите, пожалуйста).

7. Были ли случаи, когда купленный Вами кофе оказывался низкого качества? Да, нет.

8. Согласны ли Вы, что за высокое и гарантированное качество продукта можно и заплатить несколько дороже? Да, нет.

9. Какой кофе Вы предпочтете купить: банка неизвестного качества за 2000 руб. или продукт того же веса, безопасность которого гарантирована Минздравом России, за 2500 руб.? Первый, второй.

10. Считаете ли Вы нужным, чтобы производитель принял меры для того, чтобы вредные для здоровья вещества, в частности, ионы тяжелых металлов, не проникали из материала упаковки непосредственно в растворимый кофе? Да, нет.

11. Пол: женский, мужской.

12. Возраст: до 20, 20–30, 30–50, более 50.

13. Род занятий: учащийся, работающий, пенсионер, инженер, врач, преподаватель, служащий, менеджер, предприниматель, научный работник, рабочий, др. (пожалуйста, расшифруйте).

14. Вся Ваша семья любит растворимый кофе или же Вы – единственный любитель этого восхитительного напитка современного человека? Вся семья, я один (одна).

15. Согласились бы Вы и в дальнейшем участвовать в опросах потребителей относительно качества различных пищевых продуктов (чай, джем и др.). Если «да», то сообщите свой адрес, телефон, имя и отчество.

Спасибо за Ваше содействие работе по повышению качества продуктов на российском рынке!

Выбор метода опроса. Широко применяются процедуры опроса, когда респонденты (опрашиваемые) самостоятельно заполняют анкеты (розданные им или полученные по почте), а также личные и телефонные интервью. Из этих процедур нами было выбрано личное интервью по следующим причинам.

Возврат почтовых анкет сравнительно невелик (в данном случае можно было ожидать не более 5–10 %), оттянут по времени и искажает структуру совокупности потребителей (наиболее динамичные люди вряд ли найдут время для ответа на подобную анкету). Кроме того, есть проблемы с почтовой связью (изменение тарифов в связи с возмещением респондентам почтовых расходов и др.).

Самостоятельное заполнение анкеты, как показали специально проведенные эксперименты, не позволяет получить полные ответы на все поставленные вопросы. Респондент (так на профессиональном языке называют опрашиваемых) утомляется или отвлекается, отказывается отвечать на часть вопросов, иногда не понимает их или отвечает не по существу.

Некоторые категории респондентов, например, продавцы в киосках, отказываются заполнять анкеты.

Телефонный опрос искажает совокупность потребителей, поскольку наиболее активных индивидуумов трудно застать дома и уговорить ответить на вопросы анкеты. Репрезентативность (т. е. соответствие всей совокупности потребителей растворимого кофе) нарушается также и потому, что на один номер телефона может приходиться различное количество продавцов и потребителей растворимого кофе, а некоторые из них не имеют телефонов вообще. Анкета достаточно длинна, и разговор по домашнему и тем более служебному телефону респондента может быть прекращен досрочно по его инициативе. Иногородних продавцов и потребителей растворимого кофе, приехавших в Москву, по телефону опросить вообще невозможно.

Метод личного интервью лишен перечисленных недостатков. Соответствующим образом подготовленный интервьюер, получив согласие на интервью, удерживает внимание собеседника на анкете, добивается получения ответов на все её вопросы, контролируя при этом соответствие ответов реальной позиции респондента. Ясно, что успех интервьюирования зависит от личных качеств и подготовки интервьюера.

Формулировки вопросов. В социологических и маркетинговых опросах используют разные типы вопросов. Применяют закрытые вопросы (в которых респондент может выбирать лишь из сформулированных составителями анкеты вариантов ответа), открытые (когда респондента просят изложить свое мнение в свободной форме) и полузакрытые (кроме перечисленных в анкете вариантов, респондент может добавить свои соображения).

В социологических публикациях продолжается дискуссия по поводу «мягких» и «жестких» форм сбора данных (подробнее см. Шевчук Д.А. Рекламное дело: Конспект лекций. – Ростов—на—Дону: Феникс, 2007). Ясно, что для обработки данных по группам потребителей и для сравнения групп между собой нужны формализованные данные, и речь может идти лишь о том, кто именно – респондент или маркетолог – будет шифровать ответы. В проекте «Потребители растворимого кофе» практически для всех вопросов почти все варианты ответов можно перечислить заранее, т. е. можно использовать закрытые вопросы, – в отличие от опросов с вопросами типа: «Одобряете ли Вы идущие в России реформы?», в которых естественно просить респондента расшифровать, что он понимает под «реформами» (открытый вопрос). Поэтому в используемой в описываемом проекте анкете использовались закрытые и полузакрытые вопросы. Как показали результаты обработки, этот подход оказался правильным – лишь в небольшом числе анкет были вписаны свои варианты ответов. Вместе с тем демонстрировалось уважение к мнению респондента, не выдвигалось требование выбора из заданного множества ответов – респондент мог добавить свое, но редко пользовался этой возможностью.

В последнем вопросе анкеты респонденту предлагалось стать постоянным участником опросов о качестве товаров народного потребления. Ряд респондентов откликнулся на это предложение, в результате стало возможным развертывание постоянной сети «экспертов по качеству», подобной аналогичным в зарубежных странах.

Обоснование объема выборки. Математико—статистические вероятностные модели выборочных исследований часто опираются на гипотезу простой случайной выборки. Типа той, когда из списков избирателей с помощью датчика случайных чисел отбирается необходимое число номеров для формирования жюри присяжных заседателей. В рассматриваемом проекте нельзя обеспечить формирование подобной выборки. Однако в этом и нет необходимости. Поскольку гипергеометрическое распределение хорошо приближается биномиальным, если объем выборки по крайней мере в 10 раз меньше объема всей совокупности (в рассматриваемом случае это так), то правомерно использование биномиальной модели, согласно которой мнение респондента (ответы на вопросы анкеты) рассматривается как слу-

чайный вектор, причем все такие вектора независимы между собой. Таким образом, позиция в давней дискуссии в среде социологов о том, есть ли случайность в поведении отдельного человека или же случайность проявляется лишь в отборе выборки из генеральной совокупности, практически не влияет на алгоритмы обработки данных.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.