**НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК УКРАИНЫ**
**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ**
**И ТОРГОВЛИ им. М.ТУГАН-БАРАНОВСКОГО**

**И.Г.БРИТЧЕНКО**

# ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

## (ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДИКА)

**(МОНОГРАФИЯ)**

**Рекомендовано Ученым советом Института экономико-правовых исследований НАН Украины и Ученым советом Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М.Туган-Барановского**

**Донецк – 2001**

ББК У212.4я73

Б879 Бритченко И.Г. Организация управления банковским рынковедением (теория, методология, методика). – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 2001. – 368 с.

ISBN 966-639-033-7

Монография содержит теоретико-методологические основы управления банковским рынковедением, а также методические положения по формированию и применению системы коммуникационного, ситуационного и маркетингового менеджмента в банковском деле.

Она пригодна как для самообразования, так и для группового обучения бакалавров и магистров экономических специальностей.

Под редакцией научного консультанта – директора Института экономики промышленности НАН Украины, члена-корреспондента НАН Украины, доктора экономических наук, профессора А.И. Амоши.

**Рецензенты:** зам. директора Института экономико-правовых исследований НАН Украины, доктор экономических наук, профессор ***В.В.Финагин;***
профессор кафедры маркетинга Донецкого национального университета, доктор экономических наук, профессор ***П.Д.Гаркуша;***
проректор по научной работе Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М.И.Туган-Барановского, кандидат экономических наук, доцент ***А.А.Садеков.***

Все права защищены. All right reserved.

Внимание! Перепечатка монографии без разрешения автора запрещена.

ISBN 966-639-033-7

©Институт экономико-правовых исследований НАН Украины
©Бритченко И.Г., 2001

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

Раздел 1. Теоретические основы управления процессами банковского рынковедения

Раздел 2. Теоретические аспекты реального капитала

ЧАСТЬ II. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

Раздел 3. Системность как методология управления банковским делом

Раздел 4. Инструментарий банковского дела и методы управления банками

ЧАСТЬ III. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

Раздел 5. Методические основы организации и применения труда менеджера в управлении банком

Раздел 6. Методика комплексного формирования и применения потенциала коммуникационного и ситуационного менеджмента

Раздел 7. Методика формирования и применения потенциала маркетингового менеджмента

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРЕ…… 7

ПРЕДИСЛОВИЕ……. 8

ВВЕДЕНИЕ……. 9

ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ БАНКОВСКОГО РЫНКОВЕДЕНИЯ……. 16

1.1. Бизнес, его структура и роль в обществе……... 16

1.2. Маркетинговая философия управления коммерческими банками……. 24

1.3. Концепции маркетингового управления как альтернативные организационные философии…… 40

1.4. Организационно-экономические процессы выхода на международный рынок…… 49

1.5. Модель международных хозяйственных связей……... 54

1.6. Интернализация бизнеса…….. 58

РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛЬНОГО КАПИТАЛА……... 62

2.1. Инвестиционный капитал и его особенности…… 62

2.2. Категория собственности как характеристика инвестиционного капитала……... 75

2.3. Оценка имущества в инвестиционной деятельности…… 86

2.4. Региональные инвестиции коммерческих банков…… 90

2.5. Информационное обеспечение процессов инвестирования……. 94

2.6. Виртуальные банки и их связь с реальной банковской системой…… 98

ЧАСТЬ II. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМНОСТЬ КАК МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ДЕЛОМ……. 106

3.1. Природа диалектического системного подхода…… 106

3.2. Понятийный аппарат системного подхода…… 111

3.3. Место коммуникаций в понятийном аппарате системного исследования…… 125

3.4. Характеристика банковских систем……... 130

Раздел 4. Инструментарий банковского дела и методы управления банками…… 143
4.1. Инструментарий банковского дела……. 143
4.2. Сущность методов управления……... 150
4.3. Классификация методов управления…….. 160
4.4. Методы стратегического управления……. 166

ЧАСТЬ III. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

Раздел 5. Методические основы организации и применения труда менеджера в управлении банком…….. 172
5.1. Менеджмент банка и роль менеджера…… 172
5.2. Нормирование управленческого труда…….. 184
5.3. Организация труда менеджера по подготовке, принятию и реализации решений……. 190
5.4. Формирование коммуникативных отношений в звене «менеджер-подчиненный»…….. 194

Раздел 6. Методика комплексного формирования и применения потенциала коммуникационного и ситуационного менеджмента…….. 200
6.1. Потенциал коммуникационного менеджмента……. 200
6.1.1. Коммуникации в управлении банком……... 200
6.1.2. Связь, информация и исследование их качественного аспекта…… 220
6.1.3. Потенциал организационно-коммуникативного аспекта управленческого труда……... 237
6.1.4. Потенциал коммуникативных методов управления и стиля руководства……. 246
6.1.5. Потенциал коммуникационной структуры управления…… 257
6.2. Потенциал ситуационного менеджмента и конфликты… 265
6.2.1. Управленческие ситуации и подходы к способам их разрешения……. 265
6.2.2. Природа и управление конфликтными ситуациями.. 274
6.2.3. Применение методов проведения исследований конфликтных ситуаций……. 290

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА……... 307
7.1. Потенциал организационного фактора в маркетинговом менеджменте……. 307
7.2. Маркетинговые парадигмы как организаторы рыночных отношений……. 319
7.3. Потенциал среды маркетингового менеджмента и модуля механизма жизнедеятельности…….. 325
7.4. Модель системы функций маркетингового менеджмента…… 333
7.5. Потенциал информационного обеспечения маркетингового менеджмента……... 337
7.6. Потребитель и управление потенциалом создания товаров и услуг…… 340
7.7. Управление ценами и потенциал удержания потребителя 343
7.8. Выгоды потребителя и управление потенциалом распределения…… 345
7.9. Потенциал управления коммуникациями, продвижением 347
7.10. Самоуправление менеджеров…… 353

ВЫВОДЫ…… 360

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……. 362

## ОБ АВТОРЕ

Игорь Геннадиевич Бритченко – один из известных специалистов по банковскому делу в Украине. Он магистр экономических наук, кандидат экономических наук, доктор философии в экономических науках, докторант.

И.Г.Бритченко написал несколько десятков статей по банковскому и биржевому делу, вексельному обращению, инвестиционной деятельности, кредитных и залоговых операций, банковскому маркетингу и др. Он автор пяти монографий и крупному учебному пособию по маркетинг менеджменту.

Родился И.Г.Бритченко в Донецке, где окончил среднюю школу №13 (1987), закончил с отличием экономический факультет Донецкого национального университета (1993), аспирантуру при кафедре маркетингового менеджмента Донецкой государственной академии управления (1998). После первого курса ДонНУ прошел военную службу в Карелии и Западной Украине в железнодорожных войсках (1988-1989).

Будучи студентом четвертого курса, И.Г.Бритченко начал трудовую деятельность директором брокерской конторы. После окончания вуза работал на разных должностях: от директора частных предприятий, от главного экономиста концерна «Энерго» до специалиста в отделе маркетинга Донецкого главного регионального управления Проминвестбанка Украины, и, наконец, до заместителя генерального директора по финансам государственного предприятия «Реактивэлектрон» Национальной академии наук Украины. Все это время он также был занят на преподавательской работе.

Где бы И.Г.Бритченко ни работал, практическая деятельность помогала ему писать статьи, книги, учебные пособия, участвовать на конференциях и симпозиумах. Он побывал в разных странах мира, знает несколько иностранных языков, что помогает читать литературу в оригинале.

***Эта книга посвящается моему отцу Геннадию Ивановичу***

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Человечество вступает в третье тысячелетие с тремя основными направлениями – **глобализацией экономики**, возрастанием объемов мировой торговли и международной конкуренции; **технологическими изменениями** в области доступа к информации и скорости коммуникаций, новых материалов, биогенетических методов и лекарственных препаратов, а также с **критерием знаний** как стратегического человеческого ресурса в области бизнеса. Так, американский ученый П.Друкер [55, с.123] отмечает, что знание является бизнесом совершенно в той же мере, в какой бизнесом является потребитель. Физические товары или услуги – это только средства для обмена покупательской способности потребителя на знания, которыми обладает бизнес. Знания рассматриваются как специфический ресурс человека. Знания нельзя найти в книгах, в них можно найти только информацию; но знание – это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности.

Поэтому можно под бизнесом понимать процесс, который превращает этот особый вид ресурсов как знание в экономические ценности. В каждом успешном бизнесе существует, по крайней мере, одна сфера особых знаний. Примером применения специфического знания является коммерческий банк, обладающий знаниями в сфере управления денежными средствами (знает, как нужно управлять имущественным и инвестиционным капиталом). Пожалуй, самым важным и уникальным в банковском деле является знание о том, как нужно вести обработку данных, ибо крупному коммерческому банку приходится работать одновременно с цифрами и документами. Полезно поэтому бизнесмену раскрыть глаза на то, как каждая компания зарабатывает себе на жизнь знаниями, которыми она обладает в сфере процессов, происходящих в бизнесе.

Движение к успеху в бизнесе происходит по спирали, в центре которой находится проблема («эффективный дефицит») неудовлетворенной потребности, существующей на рынке. Это первый виток спирали. Второй виток спирали означает концентрацию сил для решения проблемы лучше, чем это делают все остальные. (Делайте то, что вы делаете лучше всех. Рынок всегда реагирует на лучшие решения имеющихся проблем).

И, наконец, третий виток спирали касается очевидной компетенции, знания. Практика показывает, что преуспевающая компания имеет высокую организационную культуру.

Развиваясь по спирали, успех – мера и степень достижения цели – влечет за собой новый успех..

Пусть эта книга поможет читателям узнать и осознать важность каждой составляющей банковского рынковедения для успешной работы в

бизнесе, а для начинающего бизнесмена быть руководством, как посох для паломника, как компас для кормчего.

«…Преобразуйтесь обновлением ума вашего…» [Новый завет и псалтирь, с.375].

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В настоящее время достижение стабильности экономики основывается в первую очередь на оздоровлении и перестройке банковской системы, развитии в целом финансового менеджмента.

Одним из основных направлений улучшения экономического положения как коммерческих банков, так и их клиентуры, является организация банковского рынковедения на научно обоснованном подходе к исследованию рынка банковских услуг и финансовых инвестиций. Сущностью этого является использование наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры.

Банковское рынковедение предполагает развитие экономических методов управления совокупным денежным оборотом страны, а также методов маневрирования инвестиционными ресурсами. Успех в этом возможен при развитии процессов, охватывающих разработку и реализацию концепции соответствия деятельности банков адекватным рыночным процессам.

Что же такое **банковское рынковедение**? В узком смысле– это рыночная концепция управления коммерческими банками как приспосабливания к рынку с одновременным воздействием на него, формируя вектор целенаправленного процесса осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности.

Для полной характеристики феномена банковского рынковедения необходимо рассмотреть его силовое поле. Очевидно, центростремительные силы этого поля образуют эффект привлечения клиентов и сохранения их покупательской лояльности в долгосрочном периоде.

Специфика этих центростремительных сил состоит не только в том, что они способствуют коммерциализации банковской работы и обеспечивают рациональное использование денежных средств в финансовом менеджменте, но и в том, что закономерности денежного оборота выступают объектом всей банковской деятельности.

Особый интерес представляет рассмотрение силового поля банковского рынковедения с точки зрения методологического приема, включающего концептуальный, функциональный, управленческий и институциональный подходы.

Наиболее обобщающий **концептуальный подход** к банковскому рынковедению характеризует его как:

- принцип ориентирования на целевой рынок, на потребителя и конечный результат деятельности банка (максимизация прибыли с соображениями безопасности и ликвидности); философию деловой активности (бизнеса) с учетом особенностей рыночной экономики;

- принцип систематизированной направленности всех функций банков (анализ рыночных отношений, производство банковской продукции, банковские операции, банковские коммуникации и др.) на удовлетворение потребностей клиентов, а также на возможности использования потенциальных рынков;
- принцип взаимоувязанной триединой целостности совершенствования содержания и форм банковского рынковедения как отрасли экономики, подготовку (бакалавры, магистры) и переподготовку персонала, а также проведение научных исследований по теории, методологии и методике организации управления банковским рынковедением.

Более конкретным выступает **функциональный подход,** основывающийся на выполнении банками функций-задач. С этой точки зрения банковское рынковедение – это:

- функция-задача анализа рынка как такового (выстраивание национальных и зарубежных рынков по мере убывания интересов к этим рынкам; прогноз развития основных конъюнктурообразующих факторов на перспективу, а также остроты конкуренции на рынке и т.п.), фирменной структуры рынка (фирмы-покупатели, фирмы-конкуренты, фирмы посредники), рынка инвестиционного капитала и др.;
- функция-задача приведения банковского продукта в соответствие со спросом и поведением потребителей, непосредственно исходящих от рынка;
- функция-задача завоевания рынка посредством разработки соответствующих методов маркетингового процесса;
- функция-задача творческого использования ресурсов банка для достижения баланса между его возможностями и спросом;
- функция – задача внедрения в практику оценку спроса, ценообразования, прохождения и распределения банковских идей, продукции и услуг благодаря обмену, позволяющему удовлетворить потребности клиентов с выгодой для себя.

**Управленческий подход** к банковскому рынковедению предусматривает понимание его в качестве руководства банком, функционирующего в данных экономических условиях, а также в качестве организации реализации требований закономерностей поведения банков:

- как системы входа и выхода (поддержания баланса между процессами получения ресурсов из окружающей среды, преобразования их в банковский продукт и передачу во внешнюю среду);
- как системы коммуникационного менеджмента (посылка администрации необходимой информации для процесса принятия решений, а также способы, необходимые для уведомления административных решений исполнительным подразделениям);
- как системы ситуационного менеджмента (выявление ситуаций и выполнение различных преобразований, приводящих к их разрешению);

- как системы маркетингового менеджмента (повышение качества банковской продукции и услуг, улучшение условий их получения и пользования, что направлено на повышение уровня жизни людей).

**Институциональный подход** к банковскому рынковедению заключается в понимании его как социального института с множеством элементов, взаимодействующих между собой и с элементами финансового менеджмента.

В соответствии с этим банковское рынковедение предстает как организационная система, включающая функциональные подсистемы, адекватно отражающие рыночные процессы. Подводя итоги в целом, подчеркнем, что важно понимать банковское рынковедение как науку определения потребностей организаций и отдельных лиц в денежных ресурсах, а также в приобретении и распределении их банками для удовлетворения этих потребностей с выгодой для себя (максимизация прибыли для увеличения собственного капитала). В силу этой специфики банковское рынковедение (как наука и искусство управления банковским делом) представляет отрасль финансового менеджмента, характеризующуюся теоретическими, методологическими и методическими аспектами, определяемыми конъюнктурой рынка, общественно-политической и экономической ситуацией в стране. Логика уже самой науки банковского рынковедения предопределила **план содержания исследования**:

- теория управлением банковским рынковедением (описание того, как факты взаимосвязаны между собой);
- методология управления банковского рынковедения (описание набора инструментов, используемых исследователем);
- методика формирования и применения управления банковским рынковедением (описание меры теории и методологии – способа достижения результатов).

Разработка общих проблем рыночных отношений, финансового менеджмента и банковского дела получила большое развитие в научных трудах Амоши А.И., Амитана В.Н., Балабановой Л.В., Белопольского Н.Г., Бланка И.А., Войчака А.В., Гальчинского А.А., Геeца В.Н., Губерной Г.К., Егорова П.В., Ермошенко Н.Н., Лукинова И.И., Омельянович Л.А., Кардаша В.Я., Лысенко Ю.Г., Павленко А.Ф., Подсолонко В.А., Покропивного С.Ф., Савельева Е.В., Сороки И.В., Каныгина Ю.М., Калитича Г.И., Мамутова В.К., Финагина В.В., Чумаченко Н.Г., Чухно А.А. и др.

Особенно широкий круг названных проблем исследован в научных трудах иностранных ученых: Абалкина Л.И., Альберта М., Амблера Т., Ансоффа И., Балабанова И.Т., Беренса В., Бодди Д., Болта Дж., Боуви К., Брю С., Голубкова Е.П., Вайсмана А., Виханского О.С., Дихтля Е., Друкера П., Котлера Ф., Кругмана П., Ламбена Ж., Мескона М., Манна Р., Макконелла К., Майера Е., Мюллера Г., Пейтона Р., Попова Г.Х., Портера М., Сирополиса Н., Соломатина Н.А., Скоуна Т., Уткина Е.А.,

Хана Д., Хавренека П., Хершгена Х., Хейне П., Хизрича Р., Черчиля Г., Швальбе Х., Шима Д., Эванса Дж., Энджела Д., Энтони Р. и др.

Усилиями отечественных и зарубежных ученых решен ряд крупных научных проблем по становлению и развитию рыночной экономики, финансового менеджмента. В национальной экономике Украины используется опыт зарубежных стран, который осторожно переносится на нашу почву, так как необходимо учитывать национальные традиции, исторически сложившиеся методы хозяйствования и др.

И все же не получила еще в Украине концептуального обоснования проблема, которую мы именуем банковским рынковедением. Актуальность постановки и решения данной проблемы объясняется требованиями к качеству принимаемых решений в области финансового менеджмента как фактора экономического роста.

На основе изложенных соображений был предопределен выбор **темы исследования**. Ее **целью** является разработка теоретико-методологических и методических основ организации управления банковским рынковедением в условиях переходного периода в экономике Украины. Реализация поставленной цели достигается за счет **задач**, которые поставлены и решены:

- определение сущности процессов банковского рынковедения как философии управления банками, исходя из характера тихих революций конца тысячелетия, концепций управления маркетингом и влияния внешнего рынка в современных условиях;
- исследование особенностей инвестиционного капитала, его категории собственности, оценки имущества, а также информационного обеспечения процессов инвестирования;
- обоснование системного диалектического подхода как методологии организации управления банковским рынковедением;
- формирование инструментария банковского рынковедения и разработка его стержневой категории – методов управления банками;
- разработка методических основ организации и применения труда менеджера в управлении банком;
- разработка методики комплексного формирования и применения потенциала коммуникационного и ситуационного менеджмента;
- разработка методики формирования и применения потенциала маркетингового менеджмента.

Последовательное взаимоувязанное решение выдвинутых задач основывается на объединяющей общей идеи о том, что их разработка может быть эффективно выполнена в рамках науки и искусства банковского рынковедения как составной части финансового менеджмента.

Направленность движения системы банковского рынковедения, включающего банковский персонал, способы их общения, методы управления банком, а также условия и средства рынковедения и

информационного обмена с клиентурой, определяется целью достижения максимальной прибыли банками, увеличивающими свой собственный капитал.

В качестве всеобщего метода исследования использован диалектический системный подход. Поэтому достижение поставленной цели исследования обеспечивается научным подходом, включающим теоретическую, методологическую стороны, а также конкретные методики формирования и применения коммуникационного, ситуационного и маркетингового менеджмента. При рассмотрении теоретических вопросов, анализе и обобщении результатов исследования, а также для обоснования научных выводов и положений в работе сочетались аспекты системного подхода: системно – целостный, системно – компонентный, системно – функциональный, системно – структурный, системно – интегративный и системно – исторический. В ходе исследования использовались средства и формы научного познания: наблюдение и эксперимент, описание и теоретическое обобщение, сравнение и аналогия, индукция и дедукция, анализ и синтез, гипотеза и научная теория, анкетирование и др.

Методики, методы, приемы, способы и др., а также подходы к решению проблем организации управления банковским рынковедением излагаются с позиции их разработки и применения в процессе функционирования. В целом путь к решению проблем организации управления банковским рынковедением лежит через системный подход, требующий обнаружения системных свойств объекта, рассмотрения его как целостного, органичного, обладающего определенной структурой, функционирующего, развивающегося в соответствии с собственными закономерностями и в связи с другими взаимодействующими системами.

Для решения всего комплекса задач были сформулированы следующие **научные положения**:

1. Тезис о том, что теория процессов управления банковским рынковедением развивается на основе исторической триады «бизнес-рынок (маркетинг) – экономика» и соответственно ее тихих революциях предпринимательско-маркетинговой, управленческой и социальной, философии управления банками, альтернативных организационных философиях, а также выходе бизнеса на внешний рынок с его международным контекстом маркетинга и менеджмента.

2. Тезис о том, что теория реального капитала, его особенностей в условиях функционирования сети коммерческих банков, категории собственности как фундаментальной характеристики инвестиционного капитала, оценки имущества в инвестиционной деятельности позволяет сделать заключение о наиболее важном, экономически целесообразном реальном капитале, каким являются прогрессивные современные технологии и другие продукты научной интеллектуальной деятельности людей как основы для получения дохода и его накопления, а основными

направлениями развития имущественной оценочной деятельности является формирование его законодательства, обучение и подготовка квалифицированных экспертов.

3. Идея того, что методологией организации управления банковским рынковедением выступает системный подход как принцип диалектики, как форма конкретизации учения о всеобщей связи, движении и развития материальной действительности и форм ее отражения в сознании человека. Исследование управления банковским рынковедением как сложной динамической системы на базе системного подхода означает исследование свойств банков, их структуры, организованности, управляемости, поведения и развития с учетом взаимодействия с окружающей средой.

4. Идея о том, что критерием разработки методологических основ инструментария банковского рынковедения является не алфавитной, как это зачастую делается в научных исследованиях, а тезаурусный, в основу которого положен закон смысловых, «гнездовых» связей и отношений между понятиями и их группами, а также представлены, как один из главных инструментов банковского рынковедения, – методы управления банками.

5. Положение о том, что организация и применение труда менеджера в управлении банком как качественно специфическое явление общественной жизни, бизнеса является фактором экономического роста, основывающегося на особенностях труда менеджера, его нормировании, потенциале подготовки, принятии и реализации решений, и поэтому правомерен самостоятельный анализ и синтез этой сферы практики.

6. Положение о том, что конструирование системы банковского рынковедения является сложным социально-экономическим явлением, в комплексе сочетающем закономерности формирования и развития коммуникационного, ситуационного и маркетингового менеджмента как главные, специфические наряду с общими.

**Научная новизна** исследования заключается во вкладе в ведущее, приоритетное направление организации управления банковским рынковедением, в выявлении и анализе комплексных закономерностей его процессов, организованности, системности, капитализации, инструментализма, а также в разработке методических положений по организации и применению труда банковского персонала, формированию и развитию коммуникационного, ситуационного и маркетингового менеджмента как управленческого арсенала, направленного на обеспечение эффективного функционирования его системы и повышения качества жизни людей. В рамках поставленных задач получены следующие основные научные результаты на основе выдвинутых научных положений:

- раскрыта сущность процессов организации управления банковским рынковедением на базе триады «бизнес-рынок (маркетинг) –

экономика», определивших развитие тихих революций, приведших к появлению класса предпринимателей как четвертого фактора производства, радикальному изменению роли управляющих, сотрудничеству нанимателей и нанимаемых, а также на базе развития банковского маркетинга и в целом философии управления бизнесом (организацией) с выходом на внешний рынок;

- исследованы вопросы формирования банковского капитала, его особенностей в условиях функционирования сети коммерческих банков, вопросы категории собственности как характеристики инвестиционного капитала, оценки имущества в инвестиционной деятельности, а также проблемы экономически целесообразного реального капитала, каким выступают прогрессивные современные технологии и другие продукты научной, интеллектуальной деятельности людей как источника получения дохода и его накопления;
- дан анализ диалектического системного подхода как методологии организации управления банковским рынковедением, рассматриваемого в качестве сложной динамической системы и потому требующей изучения свойств банковских систем, их структуры, организованности, управляемости, поведения и развития с учетом внешнего окружения;
- выбран критерий разработки методологических основ инструментария банковского рынковедения как тезаурусный, в основу которого положен закон смысловых, «гнездовых» связей и отношений между понятиями и их группами, с представлением одного из главных инструментов – методов управления банками;
- разработаны методические основы организации и применения труда менеджера в управлении банком, основывающиеся на его особенностях, нормировании, потенциале подготовки, принятии и реализации решений, почему и правомерен самостоятельный анализ и синтез этой сферы практики;
- разработан механизм конструирования системы банковского рынковедения как сложного социально-экономического явления, в комплексе сочетающем закономерности формирования и применения коммуникационного, ситуационного и маркетингового менеджмента как главных, специфических наряду с общими законами функционирования банковского рынковедения.

Практическое значение результатов исследования состоит в том, что разработанные теоретико-методологические и методические основы организации управления банковским рынковедением являются достаточно универсальными и позволяют повысить эффективность функционирования банковской системы в Украине в современных условиях. С другой стороны, результаты исследований использованы при чтении дисциплин «Маркетинг», «Менеджмент», «Маркетинговый менеджмент», «Банковский маркетинг», «Банковское дело» и др., а также при подготовке соответствующих учебных пособий.

Теоретические и практические положения данного исследования докладывались на более 30 международных, республиканских и региональных конференциях и симпозиумах, а также на семинарах кафедры маркетинга ДонНУ, кафедры маркетинга и коммерческого дела ДонГУЭТ, в Институте экономико-правовых исследований НАН Украины, в Институте экономики промышленности НАН Украины и др.

Данная монография является обобщением книг и научных статей, вышедших в разное время в Украине. Автор будет благодарен читателям, приславшим свои замечания и пожелания для учета их в дальнейшей своей работе.

# ЧАСТЬ I.
# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

## РАЗДЕЛ 1.
## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ БАНКОВСКОГО РЫНКОВЕДЕНИЯ

### 1.1. Бизнес, его структура и роль в обществе

Мировая цивилизация распространилась по всем странам благодаря главным образом развитию бизнеса. По сути, малые предприятия дали всему миру вавилонскую астрономию, греческую философию, еврейский календарь и римское право.

Первое письменное сообщение о малом бизнесе появилось более 4000 лет назад. Это было описание того, как банкиры ссужают деньги под проценты. С этого времени предприниматели потратили бесчисленное количество часов, поставляя свою продукцию и услуги потребителям.

Малый бизнес процветал почти во всех древних культурах. Арабы, вавилоняне, египтяне, иудеи, греки, финикийцы и римляне отличались в этом деле. Однако их продукция и услуги были часто некачественными и небрежно исполненными, потребителей нередко обманывали. В результате к таким предприятиям стали относиться с презрением.

Против этого выступил Хаммурапи, царь Вавилонии. В 2100 г. до н.э. он составил кодекс из 300 законов для защиты потребителей и предпринимателей, направленных в том числе против мошенничества. Вырезанный на мраморной колонне высотой восемь футов оригинальный текст кодекса (большая часть которого стерлась со временем) хранится в Парижском Лувре. Вот выдержка из законов Хаммурапи: «Если строитель построил дом для человека и не сделал свою работу безупречно, и дом, который он построил, разрушился и стал причиной смерти домовладельцев, этот строитель должен быть предан смерти».

Американское по происхождению слово «бизнес» (от формы «busy» – «занят») обрело множество значений: профессия; занятие; дело; предпринимательство (экономическая деятельность с целью извлечения прибыли); сделки; деловые круги; деловая жизнь; компания, а то и просто источник заработка.

В современный период статус бизнеса можно определить как растущий по причине его способности изобретать новые товары и услуги и создавать новые рабочие места. Получивший широкое распространение малый бизнес не поддается простому определению. Обычно мы применяем термин «малый бизнес» к так называемым «семейным лавочкам», например соседним магазинам и ресторанам, а термин «крупный бизнес» – к таким гигантам, как «Дженерал моторс». Но почти все предприятия попадают в интервал между этими двумя крайними случаями (средний бизнес).

Предприятия могут считаться или крупными, или мелкими в зависимости от используемого критерия предельной величины предприятия.

***Существует ряд общераспространенных критериев:***

- совокупные активы – совокупность наличных средств, товарно-материальных запасов, земли, машин, оборудования и других ресурсов, находящихся во владении предприятия;
- собственный капитал – совокупные капиталовложения, сделанные инвесторами. В корпорации инвесторами обычно являются акционеры, которые приобретают акции; кредиторы – обычно те лица, которые ссужают денежные средства или предоставляют кредит;
- ежегодная выручка от продаж;
- количество работников.

Каждый критерий имеет свои достоинства, однако у последнего критерия их больше, нежели у любого другого. Кроме всего прочего, данный критерий является инфляционно устойчивым (на него не влияют колебания покупательской способности доллара); прозрачным (его легко определять и применять); сопоставимым (позволяет делать надежные сопоставления размеров предприятий в одной и той же отрасли); доступным (данные по нему легко получить от предприятий). Малый бизнес имеет как сильные, так и слабые стороны.

**Сильные стороны малого бизнеса:**

- исполнение финансовых планов (малый бизнес зарабатывает больше, чем крупный бизнес. Мелкие производители получают бóльшую прибыль на собственный капитал, чем крупные производители. Малые предприятия могут быстрее и с меньшими затратами, чем крупные предприятия, реагировать на убыстряющийся темп изменений в товарах и услугах, технологических процессах и на рынках. Малый бизнес стал более привлекательным для талантливых, индивидуалистически настроенных мужчин и женщин);
- инновационная деятельность (идеи предпринимателей являются их «товарными запасами». Основные изделия (кроме военной промышленности), проекты и пр. изобретены и сделаны на малых предприятиях. Размеры предприятий не влияют на изобретения. Крупным предприятиям трудно перейти, например, к новым автомобилям с высоким качеством, с низкими ценами);
- зависимость крупного бизнеса от малого бизнеса (экономика зависит от малого бизнеса больше, чем от изобретений и нововведений. Малые предприятия нанимают на работу десятки миллионов мужчин и женщин. Они продают потребителям бóльшую часть продукции, выпускаемой крупными предприятиями);
- создание новые рабочих мест;
- «вторжение» женщин в малый бизнес (с 1980 г. по 1985 г. в США количество женщин достигло 2,8 млн., что составило 36% всех предпринимателей этой сферы бизнеса. Число мужчин возросло на 13% (прирост в три раза меньше).

**Слабые стороны малого бизнеса:**

- высокий показатель неудач (из 600 тыс. новых предприятий, ежегодно возникающих в США, только половина дотягивает до 18 месяцев

и только одно из пяти доживает до 10 лет). Легкость создания предприятия (но свобода выбора означает не только свободу успеха, но и свободу неудач – вот главная причина, а плохое управление является просто следствием. Так, 92% неудач сводятся к плохому управлению (некомпетентность – 44%; отсутствие управленческого опыта – 17%; несбалансированный опыт (недостаток опыта в маркетинге, финансах, снабжении и производстве) – 16%; отсутствие опыта в отрасли (малый опыт или его отсутствие в производстве данной продукции или услуги до начала своего дела) – 15%). Кроме этого, 1% доли деловых неудач приходится на небрежность; 1% – на мошенничество или бедствие (наименование, вводящие в заблуждение; фальшивые финансовые отчеты; преднамеренные чрезмерные закупки или неравномерное распоряжение активами; бедствие: пожар, наводнение, ограбление со взломом); 6% – неизвестны;

- отсутствие управленческого опыта (одно дело управлять магазином с 10 работниками, иное – руководить магазином с сотней работников. В первом случае предприниматели осуществляют визуальный контроль над всеми и всем, во втором – переходить к более сложным способам планирования и контролирования; не хватает управленческого мастерства для выявления и найма талантливых людей, необходимых им для выживания и развития;
- слабое представительство национальных меньшинств (объем продаж в расчете на одно предприятие, принадлежащие представителю национального меньшинства, значительно ниже, чем в случае остальных предприятий. Предприятия, принадлежащие американцам азиатского происхождения – 5,5%; латиноамериканского происхождения – 1,7%, чернокожим американцам – 1,3%) [97, с.21-30].

Итак, уместно дать определение бизнеса. П.Друкер пишет: «Бизнес – это процесс, который превращает особый вид ресурсов, как знания, в экономические ценности. Цель бизнеса – создать потребителя, т.е. привлечь независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового заплатить за товар. И только знание (за исключением ситуации полной монополии) обеспечивает товарам в любом бизнесе лидирующую позицию, являющуюся решающим фактором их выживания и успеха» [55, с.123].

Производство – основа основ бизнеса. К факторам производства относятся: во-первых, природные ресурсы; во-вторых, люди, производящие товары и услуги; в-третьих, капитал, или, упрощенно говоря, средства производства, созданные руками человека. В качестве четвертого фактора производства выступает важнейший рыночный субъект, а именно класс предпринимателей – люди, которые находят новые, более эффективные способы использования трех названных выше экономических ресурсов. Они приобретают материалы, нанимают рабочих, вкладывают деньги в средства производства и развивают маркетинговую деятельность. Поэтому можно говорить о триаде, о взаимоотношении бизнеса, рынка (маркетинг) и экономики в целом.

Цена является «душой» экономики, рынок (маркетинг) есть та сфера, в которой совершается ценообразование. Для бизнеса центральной категорией служит прибыль (т.е. собственно прибыль, безубыточность или убытки). При этом если ценообразование и бизнес относятся более всего к сфере микроэкономики, то экономика в широком смысле слова органически соединяет и то, и другое, и – что собственно важно – при безусловной опоре на рынок всегда обращена также и к первичным факторам. Только на конкретно-рыночной основе возможно столь необходимое и в теории (глубинном) и на практике (внешнем) деление на микро- и макроэкономику, умение понимать взаимоотношение частей и целого.

Каждая из названной триады имеет собственное назначение и в то же время и по своим функциям, и по своему инструментарию органически связана с двумя другими, и с этой точки зрения провести между ними грань непросто. Истинная диалектика в сочетании высокой степени рыночной свободы и государственного участия, которое не может и не должно подавить игровой элемент, несмотря на то, что оно несет в себе угрозу свободной конкуренции, а порой и реальность монополии.

Историческая триада «бизнес-рынок (маркетинг) – экономика» характеризуются тремя «тихими» (бархатными) революциями: предпринимательско-маркетинговой, управленческой и социальной.

Сущность предпринимательско-маркетиноовой революции состоит в выделении класса предпринимателей как четвертого фактора производства, как рыночного субъекта.

Изменились масштабы операций, которые охватывает понятие бизнеса. Они стали настолько велики, что предпринимательство все больше выходит за рамки не только самого производственного процесса, но и за рамки коммерции, так как оно все чаще включает в себя управление многосторонней информацией, «управление будущим».

В жизни проявляется необходимость в том, чтобы острота конфликтов в отношениях между собственниками и лицами наемного труда была не только смягчена, но и заменена сотрудничеством по принципу: «вместе – лицом к производству» (в сочетании с конкуренцией, основанной на принципе: «производство – все больше лицом к потребителю»). Современная рыночная концепция отличается от прежней тем, что она ориентирована не на максимально скорое получение наивысших прибылей, а на долгосрочную рентабельность и стабильность при умеренных прибылях. Иначе говоря, сочетание и взаимодействие монополии и конкуренции чаще всего проявляется в борьбе за покупателя при помощи цен. Ситуация в конкурентном бизнесе складывается так, что норма получаемой прибыли уступила свой приоритет массе прибыли (это один из символов общего прогресса в экономике).

Современный бизнес многолик: распространение малых и средних частных предприятий, товариществ с ограниченной и неограниченной ответственностью, а также крупных предприятий. Командные позиции в них принадлежат не собственникам, а управляющим разных рангов и

уровней. Для них на первом месте не всегда немедленные и как можно более высокие прибыли, а прежде всего устойчивость против конкурентов.

В этом сущность «тихой управленческой революции» (радикальное изменение роли управляющих). Благодаря новой парадигме управленческая революция переросла в социальную – в том смысле, что острота неизбежных конфликтов в отношениях нанимателей и нанимаемых не усиливается, а смягчается, и сотрудничество между теми и другими становится все более многосторонним и плодотворным. Интересно то, что среди разных форм сотрудничества наименьшее место занимает всевластие трудового коллектива. Печальный опыт ряда стран (Югославия) подсказывает: управлять должен не коллектив (в который входят разные люди – как умелые честные труженики, так и халтурщики, бездельники), а в первую очередь наделенные властью и правами распорядители (директорский и управленческий корпус), люди, обладающие необходимыми знаниями и опытом, для которых на первом месте всегда выступает эффективность предприятия.

Новая парадигма маркетинг менеджмента состоит в том, что основные их положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и расширению сложившихся структур, систем и методов, а как бы постепенно приспосабливая их к новым условиям. Организации все чище обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни.

Триада революций взаимодействует и развивается вместе как единое целое, переходя из одной формы в другую. Осуществляемые в стране реформы позволяют интегрировать народное хозяйство в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух условий: во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны

Новая парадигма управления экономикой должна включать четыре момента:

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем.

3. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования.

4. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.

Необходимо понимание бизнеса (Рис.1.1) как экономической системы с ее способностью к эффективному функционированию и взаимосвязей между доступными ресурсами и возможными результатами.

Виды бизнеса различны, но бизнес как система остается одним и тем же, независимо от его масштаба и структуры, товаров, технологий и рынков, от культуры и компетентности управления. Это общая реальность бизнеса как системы производственных отношений, как системы ведения дела.

Рассмотрим семь принципов как выводов, результатов реалий бизнеса, как его понимания, наконец, как его роли в обществе [55].

**1. Ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри самого бизнеса.** Они существуют за его пределами. Внутри бизнеса нет никаких центров сосредоточения затрат. Результаты зависят не от кого-то, кто находится внутри бизнеса, и не от чего-то, находящегося под его контролем. Они зависят от находящегося за его пределами покупателя в условиях рыночной экономики и от политической власти в условиях контролируемой экономики. Всегда есть кто-то снаружи, кто решает, принесут ли предпринимаемые усилия экономические результаты, или они превратятся в кучу мусора.

Рис.1.1. Схема структуры бизнеса

Эти утверждения справедливы и для особого ресурса – знаний. То, что отличает один бизнес от другого, – это способность использовать различные знания – о научных и технических до знаний в области экономики и маркетинг менеджмента.

Только за счет знаний организация может выделиться и создать продукт, который будет иметь ценность на рынке.

(Но знания не являются ресурсом только бизнеса. Это универсальный социальный ресурс. Знания невозможно удерживать в секрете бесконечно. Старинное мудрое высказывание гласит, что сделанное одним человеком может быть повторено другим. Таким образом, единственный ресурс бизнеса, который является решающим, точно также находится за пределами бизнеса, как и его результаты).

Бизнес можно определить как процесс, который превращает внешние ресурсы, а именно знание, во внешние результаты – экономические ценности.

**2. Результаты достигаются путем использования благоприятных возможностей, а не путем решения проблем.**

При решении проблем Вы можете надеяться на восстановление прежнего состояния, в лучшем случае – на устранение ограничений бизнеса в достижении результатов. Желаемые результаты должны приходить как следствие использования благоприятных возможностей.

**3. Для получения результатов ресурсы должны быть направлены на использование благоприятных возможностей, а не на решение проблем.**

Невозможно избавиться от всех проблем, но они могут и должны быть сведены к минимуму.

Экономисты много говорят о максимизации проблем в бизнесе. И все же прибыль не является первоочередной целью и выполняет функции общего ограничителя для хозяйственной деятельности, ниже которого она теряет смысл. Предприниматель должен стремиться к максимизации благоприятных возможностей. Она подразумевает, что в бизнесе более существенное значение имеет не деловитость, а эффективность.

Главное не то, как вести дела, а как находить нужные дела и концентрировать на них ресурсы и силы (это относится к отделу маркетинга).

**4. Одной компетенции недостаточно, лидирующее положение – вот что приводит к благосостоянию.**

Получение прибыли – это награда за вклад в значимую область рынка, а какая область является значимей, решает потребитель.

Сосредоточиться на одном сегменте рынка, одном классе покупателей или на одной фазе применения данной технологии, – вот что позволяет добиться лидерства.

**5. Любое лидерство на рынке преходяще и скоротечно.**

Ним одна лидирующая позиция не является чем-то большим, чем временным преимуществом.

Задачей руководителя является переломить ход событий коренным образом – сфокусировать бизнес на возможностях, а не на проблемах, возродить лидерство и противостоять тенденции к скатыванию на посредственную позицию, заменить инерцию новым направлением движения.

Вторая группа обобщений связана с условиями, затрачиваемыми организацией.

**6. Все существующее подвержено устареванию.**

То, что существует сегодня, является продуктом вчерашнего дня. Люди выросли в условиях бизнеса вчерашнего дня. Их установки, ожидания и ценности были сформированы в прошлом, и они склонны применять навыки, полученные в прошлом, к настоящему. Задача предпринимателя – не распространять вчерашние нормы на изменившуюся реальность сегодняшнего дня, а изменять бизнес, а также товары, рынки и каналы сбыта, чтобы они удовлетворяли требованиям новой реальности.

**7. То, что есть, часто неправильно распределяется.**

Деловое предприятие – это не природное, а социальное явление. В социальных явлениях события не распределяются в соответствии с нормальным законом распределения (в соответствии с кривой Гаусса):

а) 90 % результатов вызывается 10 % событий, 90 % затрат ложатся на оставшиеся и не приносящие результата 90 % событий. Другими словами, между результатами и затратами существует обратная зависимость. Экономические результаты прямо пропорциональны доходу, в то время как затраты прямо пропорциональны количеству деловых операций (Единственным исключением являются закупленные материалы и комплектующие детали, которые идут непосредственно в готовый продукт производства);

б) ресурсы и усилия будут нормально распределяться между 90% событий, которые практически не дают результатов. Фактически наиболее дорогие и потенциально продуктивные ресурсы (т.е. высококвалифицированные кадры) распределяются хуже всего;

в) доходные и расходные деньги редко находятся в одном денежном потоке. Идеальной является ситуация, когда доходный поток идет в расходный, который затем в свою очередь возвращается обратно в доходный поток.

Но это не замкнутый круг. Расходы часто распределяются на бесполезные действия, на суету и прочее.

Именно в настоящем времени бизнес должен быть эффективным, именно в настоящем времени требуется точный анализ и наибольшая активность. Тем не менее существует опасная тенденция к латанию старой одежды, а не к созданию моделей завтрашнего дня.

Для того чтобы понимать реалии бизнеса, руководитель должен увидеть его во всей полноте, В первую очередь – ресурсы его силы в целом

и то, как они распределяются по товарам и услугам, по рынкам, каналам сбыта, потребителям, конечным пользователям;

г) концентрация – ключ к реальным экономическим результатам. Менеджеры должны концентрировать свои усилия даже на мельчайших товарах, услугах, покупателях и т.д., которые дадут наибольший доход.

Усилия сотрудников организации должны концентрироваться на малом количестве действий, способных дать значительные результаты. Человеческие ресурсы должны быть сконцентрированы на нескольких главных благоприятных возможностях. Необходимо использование высококвалифицированных кадров, посредством которых знания становятся эффективной силой.

Подводя итоги, можно сказать, что рассмотренные три бархатные революции, как комплексное явление, означают переход в качественно новое состояние почти всего человечества. Переживаемая последние тридцать-сорок лет эпоха маркетингового менеджмента, сопровождаемая маркетинговыми войнами в умах покупателей, продавцов, остается одной из самых важных разновидностей экономической и общественной деятельности, так как ставит своей целью повышение качества товаров и услуг, улучшение условий их приобретения, что в свою очередь приведет к повышению уровня жизни в стране, повышению качества самой жизни.

## 1.2. Маркетинговая философия управления коммерческими банками

**Сущность и роль маркетингового менеджмента.** Менеджмент рассматривают как управленческий механизм, встроенный в рыночную экономику. Он обрел форму самоорганизации индустриального общества как управление корпоративное в условиях бизнеса. По организационной сущности менеджмент- орган корпорации, где на место индивидуальной частной собственности пришла более обобществленная – акционерная собственность.

В Оксфордском словаре английского языка даны следующие толкования менеджмента: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица.

Анализ зарубежной литературы показывает, что менеджмент определяется, во-первых, как руководство организацией, что в экономической теории иногда рассматривается в качестве фактора производства наряду с землей, трудом и капиталом; управление состоит из двух основных компонентов: умения организовывать, включая способность делегировать полномочия, и предпринимательской интуиции, во-вторых, как люди, занятые руководством организацией.

Поэтому менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое и технико-информационное явление, регулирующее организованную деятельность людей по их взаимодействию с внешней средой в ходе достижения своих целей.

Рассмотрим понятие маркетинга. Ф.Котлер пишет: «Маркетинг есть социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп, посредством создания, предложения и обмена обладающих ценностью товаров.» [66, с.46]

Этому термину более строгое определение дала АМА (Американская маркетинговая ассоциация), целый год исследуя 25 дефиниций, прежде чем выработать слово «маркетинг». По определению АМА, маркетинг – это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций [98, с.15].

Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика других сторон.

АМА одобрило следующее определение маркетингового менеджмента: «Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) – процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации» [66, с.46].

Согласно данному определению маркетинговое управление – это процесс, основывающийся на функциях управления; включает идеи, товары и услуги как основные категории; базируется на понятии ключевом- обмене; указана основная задача – достижение чувства удовлетворения всеми сторонами.

Обмен есть акт приобретения некоего желаемого товара в замен на нечто, предлагаемое другой стороной. Маркетинг начинается в тот момент, когда люди принимают решение об удовлетворении нужд и потребностей посредством обмена.

Чтобы произошел конкурентный обмен, необходимо соблюсти следующие пять условий:

1. Наличие, по крайней мере, двух партнеров.
2. У каждой стороны должно быть что-то, представляющее ценность для другой.
3. Каждая сторона готова к сотрудничеству и поставке товара.
4. Каждая сторона вправе принять или отвергнуть предложение об обмене.
5. Каждая сторона считает предложение о сотрудничестве возможным или выгодным.

Активный субъект рынка занят поиском одного или нескольких предполагаемых покупателей, которые могут принять участие в обмене ценностями. Так как предложение товара есть ответ на нужды потребителей, ценность товара определяется прежде всего услугами, которые он предоставляет потребителю. Таким образом, задача маркетолога состоит в продаже не столько товара, сколько тех выгод и услуг, которые может получить потребитель. Маркетологи стремятся добиться поведенческого отклика со стороны потребителя. Следовательно, маркетинг не ограничивается производством и продажей потребительских товаров; он широко используется для «продажи» идей и социальных программ.

Итак, речь идет об обмене между двумя сторонами – покупателем и торговой организацией, причем обе стороны должны получить удовлетворение от сделки. Отсюда и задача производителю – что же нужно производить. Чтобы выжить и иметь какой-то успех- производи то, что нужно людям. Иначе – банкрот!

Все люди участвуют в обмене, чтобы они не покупали- хлеб, дом или высшее образование. Когда обмен вы совершаете фактически, тем самым вы совершаете сделку. Если посмотреть глубже на проблему обмена, то он по существу представляет собой обмен покупательской способности потребителя на знания, которыми обладает бизнес.

Необходимо позаботиться о потенциале привлекательности товаров и услуг для потребителя, добавляя им четыре типа полезности: **полезность формы** (размер, цвет, функции, стиль и др.); **полезность времени** (услуги в присутствии заказчика); **полезность места** (доставка на дом и др.); **полезность приобретения** (например, дать возможность потребителю бесплатно испытывать какое-либо изделие за определенное время).

Следует помнить, что концепция маркетинга как удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена, как достижение долгосрочной рентабельности, ведет к интеграции маркетинга со всеми элементами работы компании. Компании не могут рассчитывать на успех, если не будут стремиться получить конкурентное преимущество (товар должен быть более привлекательным для потребителей). И это уже политика. Да, маркетинг – это политика. Ведь конкурентное преимущество можно достичь более низкой ценой на товары, либо созданием более привлекательных товаров.

Это означает, что объектом маркетинга является рынок- арена, где имеется спрос на определенные виды товаров, которые предъявляет определенная группа людей. Рынки бывают двух основных типов: **потребительские** (розничные), где покупают товары и услуги для личного пользования, и **институциональные:** промышленно-производственные (компании покупают товары и услуги для производства собственных товаров и услуг); рынки перепродаж (оптовые и розничные торговцы); рынки государственных учреждений и т.д. [см. Рис.3.11].

Итак, перед нами выбор: какой тип рынка мы будем обслуживать. Успех будет зависеть от знания того, что могут предложить определенным рыночным сегментам конкуренты, как мы можем достичь потенциала определенного конкурентного преимущества. Такое исследование поможет принять решение о **структуре маркетинга** – сочетании четырёх главных элементов: товара (идеи, товары или услуги), цены, места (распределение) и продвижения (сбыт) товара, четыре «Р»: product, price, place, promotion.

**Товар.** Успех бизнесмена в сфере маркетинга состоит в определении: какие товары или услуги привлекут потребителя, каковы его нужды и запросы, а потом воплотить их в соответствующие товары.

**Цены.** Затем принимают решение о цене. Иногда максимизировать прибыли позволяют низкие цены. С другой стороны, привлекательность некоторых товаров зависит от их высокого качества (спортивная обувь), которое подтверждается их высокой ценой.

**Место.** Другими словами распределение, т.е. каналы сбыта товара потребителям. Подразумевают также транспортировку и торговые организации. Успех лежит здесь в формах распределения.

**Продвижение товара.** Как оповестить будущих покупателей? Выбор возможностей может определить успех маркетинга. Некоторые фирмы усилия направляют на прямую продажу, другие – с использованием рекламы. Это значительно эффективно.

Название четыре «Р» – это четыре составляющие маркетинга – микс как набора маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке. Эти четыре «Р», с точки зрения продавца, выступают инструментом, которыми он оказывает влияние на покупателей. С точки же зрения покупателей предназначение каждого маркетингового инструмента – увеличение выгоды потребителя. Роберт Лотсрборн считает, что четыре «Р» продавца соответствуют четырём «С» потребителя [66, с.26]. Изобразим это на таблице (Таблица 1.1)

Таблица 1.1. Продукт, цена, место и продвижение производителя; нужды, издержки, удобство и коммуникации потребителя

| Четыре «Р» продавца | | Четыре «С» покупателя | |
|---|---|---|---|
| 1. Product | Продукт | 1. Customer needs and wants | Нужды и потребности |
| 2. Price | Цена | 2. Cost to customer | потребителя |
| 3. Place | Место | 3. Convenience | Издержки клиента |
| 4. Promotion | Продвижение | 4. Communication | Удобство Коммуникации |

Четыре «Р» продавца и четыре «С» покупателя, находясь в диалектическом единстве, означают, что в конкурентной борьбе побеждают компании, которые поддерживают эффективную связь с потребителями и способны удовлетворить их нужды в отношении экономичности и удобства продукта.

Должностные обязанности большинства сотрудников организации включают в себя управление специальными маркетинговыми ресурсами, такими как реклама, маркетинговыми исследования и т.д. Управление в данном контексте направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы и компании достигали поставленной цели. По существу, маркетинговое управление есть управление спросом.

Много лет назад банкиры практически не понимали и не уделяли внимание маркетингу. Ведь банки оказывали необходимые услуги. Здание одного банка было построено в стиле греческого храма с той целью, чтобы впечатлить своей важностью и солидностью. Внутри банка был строгий вид, кассиры редко улыбались. Один из чиновников этого банка меблировал свой кабинет таким образом, что предполагаемый заёмщик сидел напротив его массивного стола на более низком стуле, чем его собственный.

Окно кабинета было размещено позади чиновника, и солнце должно было светить на несчастного покупателя, который пробовал объяснить, почему он нуждается в ссуде. Таково было положение банков до «прихода маркетинга».

В последние годы искусством маркетинга овладевают компании, специализирующие свой потенциал на оказание услуг населению, в частности, банковские учреждения. Ф.Котлер приводит «Пять степеней в трудном процессе обучения банковскому маркетингу» на основе эволюции банковского маркетинга [66, с.66].

***1. Маркетинг в форме рекламы, коммерческой поддержки***

Маркетинг пришел в банк не в форме маркетинговой концепции, о которой мы говорили, а в форме «рекламы и коммерческой поддержки». Банки стояли перед лицом жесткой конкуренции за вклады. Несколько банков стали оказывать коммерческую поддержку и вести рекламную компанию. Они раздавали бесплатно зонтики, радиоприёмники и другие «средства» для привлечения новых клиентов.

***2. Маркетинг, направленный на создание дружественной атмосферы***

Банки, которые сначала активизировали рекламу и коммерческую поддержку, обнаруживают своё преимущество перед натиском конкурентов. Они также поняли, что привлечь людей в банк просто; и

далее начали стремиться сделать их своими постоянными клиентами. Эти банки стали формулировать программы, удовлетворяющие покупателя. Банкиры учились улыбаться. Решетки были сняты из окон кассиров. Интерьер банка был повторно разработан в теплой, дружественной атмосфере. Даже снаружи архитектура греческого храма была изменена. Такой банк начал превосходить своих конкурентов по скорости своей работы, в привлечении и удержании клиентов. Конкуренты, однако, начали проводить подобные программы. Скоро все банки стали настолько дружественными к посетителям, что благожелательность перестала быть основным фактором в выборе потребителем того или иного банка.

### *3. Инновации в маркетинге*

Банки прибегли к последовательным нововведениям, когда поняли, что потребности их клиентов изменяются и начали пересматривать свои банковские услуги такие как кредитные карточки, рождественские сберегательные вклады, ссуды банка. City bank, например, сегодня предлагает более чем 500 наименований банковских услуг своим клиентам. Финансовые услуги, однако, легко могут быть скопированы другими банками, преимущества одного банка перед другими в этом случае недолговечны. Но если тот же банк постоянно создает нововведения, он может отличаться перед другими банками.

### *4. Маркетинговое позиционирование*

Что случается, когда все банки сияют улыбками и вводят новшества? Ясно, что они вынуждены создавать новое отличие. Они понимают, что никакой банк не может быть самым лучшим банком для всех людей. Банк должен уметь выбирать. Он должен исследовать возможности рынка и занять свою позицию на нём. Позиционирование идет вне создания имиджа. Когда создаётся имидж, банк пытается зарекомендовать себя как более дружественный или эффективный банк. Это часто включает в себя также присвоение себе какого-либо символа, типа льва (Harris Банк в Чикаго) или кенгуру (Континентальный Банк в Чикаго), чтобы придать индивидуальность и отличительную черту. Клиент видит, что конкурируют в основном схожие, если не считать выбранных символов. Позиционирование – это попытка отличить банк от конкурентов по реально значимым для банка характеристикам, например, предпочтением работы в некоторых отдельных областях рынка. Позиционирование имеет цель помочь клиентам реально понимать, что между конкурирующими банками есть различия, чтобы они могли бы склониться непосредственно к банку, который может удовлетворять их потребности наилучшим образом.

### *5. Маркетинг- это маркетинговый анализ, планирование и контроль*

Теперь мы подходим к более точному определению понятия банковского маркетинга. Эффективный банк должен иметь эффективные

системы для анализа маркетинга, планирования, оснащения и управления. Однажды большой банк, достигший успехов в рекламе, сегментации и позиционировании, был дружелюбным, вводил новшества, обнаружил, однако, недостаток у себя хороших систем маркетингового планирования и контроля. На каждый год руководители отдела коммерческих ссуд насчитывали обычно 10 процентов от объёма выше, чем предыдущие годовые цели. Они также запросили увеличение бюджета на 10%. Никакое объяснение или планы не сопровождали эти решения. Высшее руководство было удовлетворено чиновниками, которые стремились достичь поставленных целей. Однажды служащий из отдела займов с репутацией хорошего исполнителя уволился и был заменен более молодым человеком, который продолжал увеличивать объём ссуды под 30% годовых. С сожалением руководители банка узнали, что они не могут провести исследование маркетинга, измерить потенциал различных рынков, потребовать планов, установить квоты, разработать соответствующую систему поощрений.

В заключении отметим, что социальное понятие банковского маркетинга призывает сбалансировать три основных соображения: прибыль, удовлетворение покупателя и социальную безопасность. Первоначально решения организации и их маркетинг основаны в значительной степени на непосредственном достижении прибыли. Затем они начинают понимать важность удовлетворения потребностей потребителя, и в силу этого было разработано рыночное определение банковского маркетинга. Теперь они начинают учитывать и интересы общества при принятии своих решений. Социальная концепция маркетинга заключается в сбалансировании всех трёх составляющих.

Иногда обмен рассматривают как процесс создания ценности, поскольку в нем обычно выигрывают обе стороны. Если они пришли к согласию, мы говорим, что сделка состоялась (сделка – единица измерения бизнеса).

Поведение человека, участвующего в процессе передачи чего-либо, может рассматриваться сквозь призму концепции обмена. Обычно дающий предполагает получить что-либо взамен, например, благодарность или хотя бы хорошее отношение принимающего.

В чисто психологическом плане субъекты рынка пытаются вызвать поведенческий отклик другой стороны. Коммерческим фирмам нужен отклик в форме купли, политик ожидает отклик в форме голосования, церковь – присоединения, а социально-активная группа – восприятия идей. Маркетинг состоит из ряда воздействий, направленных на получение желаемого отклика целевой аудитории.

Трансакционный маркетинг входит составной частью в более широкую концепцию, получившую название маркетинга отношений (МА). МА – практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнёрами, взаимодействующими на рынке: потребителями,

поставщиками, дистрибьюторами (оптовые посреднические самостоятельные фирмы) в целях установления длительных отношений.

Теория обмена ведет к концепции рынка. Рынок образуют все потенциальные потребители с определенными нуждами или потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в конкурентном обмене.

Концепция рынков завершает концепцию маркетинга как работы с рынками, направленной на актуализацию потенциальных обменов в целях удовлетворения нужд и потребностей человека и организаций.

Управление маркетингом организует удовлетворение потребностей отдельных лиц и организаций. Поэтому объектом маркетингового управления выступают товар, цена, распределение и продвижение товаров, услуг и идей. Маркетинг вносит свой вклад во все решения, имеющие отношения к характеристикам товара, объёму его производства, цене, срокам появления товара на рынке, объёму продаж и обслуживанию клиентов, а также обмену товаров с учетом их полезности (формы, времени, места и приобретения).

Объектом маркетингового управления является также маркетинговая программа. Если вице-президент по кадрам имеет дело с рынком труда, то вице-президент по маркетингу управляет программами (анализ, планирование и реализация программы, что позволяет достигнуть дохода трансакций на целевых рынках).

Поле рынка, в конечном счете, представляет собой баланс возможностей покупателей (со своим спросом) и предложений производителя (продавца). В этом плане управление маркетингом направлено на решение задачи воздействия на спрос (его уровень, временные рамки и структуру) таким образом, чтобы организация или отдельный человек достигли поставленной цели.

Субъектом рынка, кроме человека, предпринимателя, выступает предприятие, а также корпорация как звенья экономики.

Управление маркетингом выполняет две роли: стабилизирующею, координирующею и инновационную, т.е. нововведенческую. В качестве стабилизирующего фактора управление маркетингом стремиться поддержать сложившуюся организацию маркетинговой деятельности, координировать процессы создания продукта, ценообразования, прохождения и продвижения товаров и услуг. В качестве фактора нововведений управление маркетингом выступает инициатором сложившейся техники, экономики, организатором научно-технического и управленческого прогресса. Эти две роли управления маркетингом внутренне противоречивы, но неизбежны и обязательны в любом маркетинговом управлении.

В обеих своих ролях управление маркетингом направлено на мобилизацию дополнительного, невозможного без управления эффекта. Известно, что даже простая кооперация работников рождает новую производительную силу. Ещё А. Смит подметил, что эффект совместных

действий группы людей, организованных в коллектив, больше эффекта суммы одиночных действий. А. Смит приписал этот эффект разделению труда. Очевидно, именно кооперация и возникающая на её основе сознательная координация специализированных участников общего труда, в конечном счете управление и есть причины нового, дополнительного эффекта.

Затраты на управление маркетингом, которое выполняет созидательную функцию, производительны по своему характеру. Управление является обязательным компонентом совокупного работника. Ещё К. Маркс писал, что один больше работает руками, другой больше головой, и функции управления, таким образом, включаются в непосредственное понятие производительного труда, а их носители – в понятие производительных рабочих.

**Необходимость и возможность маркетингового менеджмента.** Маркетинговый менеджмент, как и любая наука, имеет свой объект. Этот объект, как следует из самого названия «маркетинговый менеджмент», связан с маркетингом. Объективная необходимость познания и использования законов маркетинга определяет объективную необходимость управления маркетингом. Управление – это процесс перевода системы в новое, заранее назначенное состояние на основе законов, присущих этой системе. Другими словами, управление – это механизм реализации требований всей системы законов. Более того, управление – это не просто механизм реализации требований законов, это организация реализации этих требований. Именно управление выступает как то звено, где организуется трансформация требований маркетинговых законов в практическую хозяйственную деятельность. Именно необходимость познания использования маркетинговых законов определяет необходимость управления маркетингом. Управление маркетингом – это механизм, реализующий всю систему маркетинговых законов, всю систему интересов участников рыночных отношений. Именно управление, опираясь на необходимую степень развития рыночной экономики, организует эффективное функционирование бизнеса как системы ведения дела по извлечению прибыли.

Управление маркетингом выявляет, мобилизует и реализует преимущества рыночного ведения хозяйства как условия конкуренции, как механизма неосознанного самоподдерживающегося координирования и сознательного регулирования распределения ресурсов через систему цен, спроса и предложения. При этом качество управления маркетингом определяет то, в какой мере будут реализованы преимущества, заложенные в конкурентной рыночной экономике.

Система рыночных отношений и присущая ей система маркетинговых отношений определяет не только необходимость, но и возможность маркетингового менеджмента. Эта возможность вытекает из самого

характера рыночной экономики, определяемого всей совокупностью видов собственности. Возможность маркетингового менеджмента определена и личным желанием всех граждан управлять рыночной экономикой. Цели отдельных людей в главном совпадают с целями всего народа. Отсюда – и возрастание реализации, роли научного познания рыночных законов, результатами которого люди руководствуются, организуя маркетинговую деятельность.

В конечном счете и возможность и необходимость маркетингового менеджмента вытекают из всей системы рыночных отношений, характера их проявления, равно как и возможность и необходимость удовлетворения человеческих потребностей.

Можно назвать семь принципов теории и практики современного маркетинга как основы формирования взаимоотношений общества и маркетинга:

- **принцип свободы потребителя и производителя** (потребности людей основываются на их собственных представлениях. Производитель достигает наибольшего успеха, если его продукция будет соответствовать желаниям потребителя. Свобода производителей и потребителей является краеугольным камнем динамичной системы маркетинга);
- **принцип ограничения потенциального ущерба (**взаимоотношения, в которые свободно вступают производители и потребители, должны быть их личным делом. Политическая система ограничивает их свободу, чтобы предотвратить такие отношения, которые наносят ущерб или создают угрозу нанесения ущерба. Такой ущерб – это повод для вмешательства государства. Основной вопрос состоит в том, достаточен ли реальный или потенциальный ущерб для оправдания такого вмешательства**);**
- **принцип удовлетворения базовых потребностей** (система маркетинга должна использоваться для удовлетворения потребностей как богатых потребителей, так и для неимущих. Определенные группы людей могут испытывать нехватку необходимых им товаров и услуг, что отражается на их физическом и психологическом состоянии. Участники рынка должны поддерживать экономические и политические действия, направленные на разрешение этой проблемы. Другими словами, необходимо стремиться удовлетворять базовые потребности всех людей, а все люди должны до некоторой степени разделять жизненные стандарты, создаваемые этой системой);
- **принцип экономической эффективности** (для повышения эффективности маркетинговой деятельности необходимо создать и поддерживать конкурентную среду. Открытый рынок дает возможность существования конкуренции, свободного перемещения товаров, свободной передачи и появления информированных покупателей. Это делает рынок эффективным. Покупатели наиболее полно удовлетворяют свои

потребности, сравнивая информацию о различных конкурирующих изделиях, их ценах и качестве, остановив свой выбор на самом подходящем варианте**);**

- **принцип инноваций** (система маркетинга стимулирует истинное новаторство, которое обеспечивает низкую стоимость производства, сбыта и разработку новых изделий, отвечающих изменяющимся запросам потребителей. Часто новшества на самом деле представляют имитацию продукции других хорошо известных марок, с небольшим отличием для стимулирования сбыта);
- **принцип обучения и информирования потребителя** (эффективная система маркетинга не скупится на затраты, связанные с обучением и информированием потребителей, что позволяет удовлетворить нужды и повысить благосостояние потребителей в долгосрочной перспективе);
- **принцип защиты потребителя** (современные изделия настолько сложны, что даже подготовленные потребители не могут дать им квалифицированную оценку. Государственные учреждения должны оценивать уровни безопасности всевозможных продуктов питания, лекарств, детских игрушек, бытовых приборов, тканей, автомобилей и жилья).

Эти семь принципов основываются на предположении, что цель маркетинга заключается не в максимизации прибыли компании, всеобщего потребления или выбора потребителя, а в максимизации качества жизни – удовлетворении базовых потребителей, доступности множества хороших изделий и получение удовольствия от природной и культурной среды. Таким образом, основным результатом применения маркетинговой философии на практике можно считать созидательную деятельность, а не разрушительную.

Научное управление – качество практики управления. Это то управление, которое опирается на данные науки.

Необходимость научного управления маркетингом вытекает из всей системы законов маркетинга, направленных на осуществление обменов товарами, удовлетворяющих как индивидов, так и организации. Решение этой задачи определяет стремление повысить эффективность функционирования маркетинга, используя меры по повышению эффективности обмена.

Возможность научного управления маркетингом выступает как теоретическая и практическая.

Теоретическая возможность научного управления определена двумя обстоятельствами: наличием законов в объекте управления – маркетинге, и наличием законов в самом управлении маркетингом. Важное значение имеет и характер этих законов: их можно познать.

Практическая возможность научного управления маркетингом определена четырьмя обстоятельствами: **знаем, хотим, умеем, имеем условия.**

Прежде всего практическая возможность научного управления зависит от уровня наших знаний об управлении, от степени научности этих знаний , т.е. от уровня развития науки.

Возможность научного управления связана с желанием субъекта управления добиваться эффективности. Необходима мотивация на научное управление, готовность научно управлять (что гораздо труднее, чем идти по пути волюнтаризма).

Только знаний и желаний недостаточно. Научно управлять надо уметь: надо обладать навыками, умением применять их на практике, надо быть обученным научному управлению.

И, наконец, практическая возможность научного управления определена наличием условий, позволяющих субъекту управления на практике реализовать и знания, и желания, и умения в области научного управления.

Система научных знаний об управлении маркетингом представлена системой наук, которые называют научными основами управления маркетингом.

Общей базой научных основ управления маркетингом (теоретико-методологической основы) выступают философия, экономическая теория, социология, общая теория организации и управления, праксеология, системология и др.

Конкретно-экономические науки составляют вторую группу наук: маркетинг, право, психология, педагогика, региональные экономики, отраслевые экономики, учетные дисциплины, дисциплины по финансам, торговле, документоведению и др.

Управление маркетингом изучает много наук, которые сами по себе управлению не посвящены, но выводы этих наук входят в научные основы управления маркетингом.

Чем больше появляется конкретных наук о маркетинге, чем разнообразнее материал методических и теоретических основ, тем острее проблема синтеза данных всех наук, тем острее необходимость подхода к управлению маркетингом как целому.

**Управление маркетингом как система.**

Сущность маркетингового управления определяет формирование и функционирование этого управления как системы (рис 1.2). Система маркетингового управления как компонента управления бизнесом включает разделы: механизм управления; структура управления; процесс управления; механизм совершенствования управления.

**1. Механизм управления маркетингом** включает его исходные, фундаментальные звенья: общие принципы, функции, цели, методы. Общие принципы управления – это те основополагающие начала, которые присущи всем компонентам системы маркетингового управления.

Функции управления – это те относительно самостоятельные, специализированные участки, которые обособляются в управлении в процессе его специализации.

Цели управления маркетингом ставит перед управлением его субъект. Это следующее звено системы маркетингового управления.

Методы управления – это способы достижения целей управления. Система разнообразных методов, приемов, различные их сочетания, комплексное применение – это еще один компонент механизма управления.

**2. Структура управления** маркетингом включает такие звенья: общая структура управления, конкретная система органов управления, персонал управления и технические средства управления.

**3. Процесс управления маркетингом** включает содержательную и организационную его характеристики, организацию принятия и реализации решений, технологию и процедуры управления, организацию деятельности работников управления.

Характеристика процесса управления маркетингом с точки зрения содержания определена объектом управления – это решение проблем создания продукта, управления ценами, распределения и прохождения товаров. С организационной точки зрения процесс управления образует цикл, состоящий из **предварительного управления** (прогнозирования и планирования: долгосрочного, среднесрочного и текущего); **оперативного управления** (организации, мотивации, распорядительства, координации) и **контроля (**учет, анализ, обратная связь**).**

Рис1.2. Схема управления бизнесом (организацией)

***Решение*** – это основная клетка процесса управления, состоящего из совокупности решений, находящихся на разных стадиях принятия и реализации. По содержанию решения очень различны, но с точки зрения организации управления маркетингом у них есть общие черты.

***Технология управления*** – это процесс получения, хранения, преобразования и передачи управленческой информации. Составными частями технологии управления являются делопроизводство и документооборот. В различных видах управленческого труда имеются общие приемы, процедуры, операции. Рациональная их комбинация имеет важное значение для эффективной организации процесса управленческой деятельности.

## 4. Механизм совершенствования управления

Чтобы соответствовать своему непрерывно развивающемуся объекту – маркетингу, чтобы активно воздействовать на это развитие, маркетинговое управление само должно постоянно развиваться. Механизм совершенствования управления – обязательный компонент системы управления. Этот механизм включает такие звенья: общий механизм совершенствования управления, экономику и эффективность управления.

Совершенствование управления требует определенной организации. Речь идет об органах в аппарате управления, ответственных за совершенствование управления, о планировании этой работы, об организации внедрения маркетинговых нововведений.

Управление маркетингом представляет собой трудовую деятельность и соответственно имеет экономические характеристики: издержки (расходы) управления, источники их покрытия, производительность труда менеджера-маркетолога, качество управления и т.д. Это – экономика управления.

Рационализация управления требует оценки его эффективности: до начала совершенствования, самих мер рационализации и итогов совершенствования управления.

Маркетинговое управление реализует требования законов маркетинга, но процесс реализации этих требований не произволен, находится в зависимости от этих законов.

Законы маркетинга охватывают заключительное звено цикла «наука-практика» в сфере конкурентной рыночной экономики, это законы непосредственной практической деятельности.

**Предметом маркетингового менеджмента** являются законы управления маркетингом как целостного, комплексного социального явления. Во-первых, это законы управления как целого, во-вторых, законы интеграции управления в систему.

**Эти законы можно сгруппировать в следующие разделы:**

- общие законы управления маркетингом. Здесь рассматривается управление как структура и процесс, а также цели, принципы, функции, методы (приемы) управления;

- характеристика закономерностей управляющей системы: органов управления, персонала управления, техники управления;
- характеристика функционирования управляющей системы: содержательная характеристика процесса управления; организационная характеристика и технологическая;
- проблемы совершенствования системы управления маркетингом. В этот раздел входят: экономика и эффективность системы управления; организация совершенствования системы управления; перспективы развития системы управления.

В науке маркетингового менеджмента прежде всего используется логический метод и формируются законы и принципы. Но законы в науке маркетингового менеджмента вовсе не рецепты, и их нельзя абсолютизировать. Эти скорее принципы того, как надо выбирать каждую рекомендацию среди имеющихся. Среди этих принципов есть общие, основополагающие и более конкретные, частные, локальные. Общие принципы касаются всей системы управления маркетингом.

В силу своего творческого характера управление маркетингом в рамки только принципов полностью не укладывается. Поэтому в предмет науки маркетингового менеджмента входят две обособленные части. Одна из них построена на базе логического метода, формирует принципы управления и подчеркивает теоретический характер. Вторая часть включает эмпирические обобщения и подчеркивает характер искусства. Только имея в виду наличие этих двух разделов, можно говорить о маркетинговом менеджменте.

Искусство маркетингового менеджмента связано с понятием «образец управления», «конкретная ситуация». Чтобы тот или иной опыт стал образцом управления маркетингом, он должен быть критически освещен, содержал не только факты, но и обобщения, уроки, которые надо извлечь.

Образцы управления можно разделить на виды:

- образцы, общие для любого руководителя (общие ситуации);
- образцы, типичные для руководителей самостоятельных организаций (производственные ситуации);
- образцы, типичные для отрасли, территории (хозяйственные ситуации);
- образцы, связанные с деятельностью на уровне народного хозяйства (н/х ситуации).

**Метод маркетингового менеджмента** базируется на общем для всех наук диалектическом методе. Он характеризуется следующими подходами: системным; комплексным; оптимизационным; прагматическим (прикладным).

*Системный подход* означает, что маркетинговый менеджмент рассматривается как единое целое, органически связывающее все его

элементы. Наука маркетингового менеджмента идет от общего к частному и целое имеет определяющее значение по отношению к его элементам.

*Комплексный подход* состоит в том, что управление маркетингом рассматривается в науке маркетингового менеджмента как единство организационных, социальных, экономических, правовых, психологических и др. аспектов.

*Оптимизационный подход* выражается в том, что нужно стремиться достичь количественной определенности при анализе проблем управления, а потом строить математические модели.

*Прикладной, прагматический подход* означает прямую ориентировку на запросы практики, стремление удовлетворить эти запросы и по возможности предвидеть будущие потребности практики управления.

Наука управления маркетингом призвана дать знания, которые позволяют научно управлять. Но нельзя задачи науки маркетингового управления понимать чересчур утилитарно.

Принципы и рекомендации науки (теории) управления нельзя понимать однозначно как обязательные во всех случаях. Их нельзя считать рецептами, которые можно механически применять. Абсолютных рецептов, готовых формул маркетинговый менеджмент выработать не может.

Принципы и рекомендации маркетингового менеджмента – это методы подхода к анализу практических проблем, систематизированный опыт решения аналогичных проблем в прошлом, обобщенный материал успехов и неудач. Он вооружает практику, но она отмечает необходимость искать пути творческого использования их в конкретной обстановке.

Так как для маркетингового менеджмента важно дать не только знания, но и навыки, то особое значение наряду с традиционными лекциями и семинарами имеют так называемые активные методы: разбор конкретных ситуаций, деловые игры, исполнение ролей и т.д. Все эти методы призваны развить у слушателя понимание специфики управленческой.

Следует различать ситуации как элемент теории управленческого искусства (когда в ситуации должен быть образец решения) и метод ситуаций как прием преподавания. Ситуации, используемые в преподавании, могут быть посвящены и теории руководства, и искусства управления, они могут и содержать решение, и требовать такого решения от слушателя.

Маркетинговый менеджмент, как всякая наука, может быть представлена в различных учебных курсах. Учебный курс должен соответствовать науке, но он должен, кроме того, учитывать множество педагогических факторов: какова специальность слушателя, каковы задачи обучения, какова форма и сроки обучения, каков учебный план в целом.

## 1.3. Концепции маркетингового управления как альтернативные организационные философии

Итак, маркетинговый менеджмент – это процесс, охватывающий разработку и реализацию концепции конкурентных рыночных отношений покупателя и продавца, при которых каждая из сторон учитывает цели и средства их достижения другой стороны, но в интересах обеих. Другими словами, целью каждой из сторон является удовлетворение клиента с выгодой для себя.

Но при этом не надо забывать, что за спиной покупателя и продавца стоят конкуренты, которыми могут быть и они сами. Эпицентр маркетингового менеджмента в настоящее время перемещается в сторону маркетинговых войн. Авторы пишут: «...мы настоятельно просим Вас оценивать результаты сходства с военными действиями в бизнесе, а не аналогию как таковую»[92, с. 23].

Философия маркетинговых войн такова, что они разыгрываются в умах, это войны исключительно интеллектуальные. Территорию, на которой войны происходят, не видит никто и никогда, что делает искусство маркетинговых войн одним из самых сложных предметов для изучения. Но, применяя принципы военной стратегии и тактики к маркетинговой деятельности, можно увеличить шансы на успех. Поэтому приведем десять принципов маркетинговых войн, где конкурент выступает в качестве противника, а покупатель – территорией, подлежащей завоеванию:

1. Принципы силы (большие компании одерживают верх над маленькими).
2. Превосходство оборонительной позиции (нельзя нападать на окопавшегося конкурента, выбравшего стратегию обороны).
3. Новая эра конкуренции (наступило время применять принципы военной стратегии к маркетинговой деятельности)
4. Поле битвы (маркетинговые сражения разыгрываются в умах потенциальных покупателей, ум – вот настоящее поле битвы).
5. Стратегический квадрат (одним способом нельзя вести войну, их скорее четыре способа, вот почему важно выбрать свою позицию в стратегическом квадрате).
6. Принципы оборонительной войны (маркетинговому лидеру необходимо следовать трем основным принципам, обязательно включая стратегию атаки самого себя, а не противника).
7. Принципы наступательной войны (наступательная война – игра для компаний № 2 и № 3 во время военных действий, главный принцип – в нахождении слабого места в силе лидера и атаке этой точки).
8. Принципы фланговой войны (самая инновационная форма маркетинговой войны – атака флангов, что показывает многолетний опыт).

9. Принципы партизанской войны (мелкие компании могут рассчитывать на успех только в том случае, если не будут пытаться напрямую атаковать конкурентов – гигантов).

10. Стратегия и тактика (как форма должна соответствовать функции, так стратегия – тактике, т.е. достижение тактических результатов является главной и единственной целью стратегии; стратегию необходимо выстраивать снизу вверх, а не сверху вниз).

Рассмотрим выбор позиции в стратегическом квадрате на примере автомобильной промышленности как хорошо устоявшейся отрасли с очень крепкими взаимосвязями (табл. 1.2.)

Таблица 1.2. Доля рынка компаний

| | Компании | Доля рынка (%) |
|---|---|---|
| 1. | General Motors | 59 |
| 2. | Ford | 26 |
| 3. | Chrysler | 13 |
| 4. | American Motors | 2 |

Из табл. 1.2. видно, что все четыре компании значительно отличаются друг от друга по силе. Каждая из них примерно наполовину меньше следующей в списке. Какой тип войны избрать этим компаниям?

Прежде всего выясним, кто конкуренты General Motors? Есть Министерство юстиции, есть Федеральная торговая комиссия, есть Комиссия по ценным бумагам и биржам и есть Конгресс США с обеими своими палатами.

General Motors не может выиграть за счет постоянных побед. Если компания ликвидирует одного или нескольких своих конкурентов – автопроизводителей, суд или Конгресс разобьют ее на несколько мелких частей. Она может победить лишь за счет того, что не будет проигрывать. И потому должна избрать оборонительный тип войны, чтобы защитить доминирующую рыночную позицию компании.

Как быть второй компаний? У компании Ford есть ресурсы, чтобы проводить наступательные атаки на General Motors, чтобы отобрать часть рынка. Причем, атаки надо проводить на слабые стороны конкурента на основе изложенных десяти принципов. Велико искушение захватить слабого – работает теория «легкой добычи». Чем меньше компания, тем ожесточенней она будет сражаться, защищая ту небольшую долю рынка, что имеет, методами урезания цен, скидок, облегченных гарантий. Авторы монографии не рекомендуют нападать на раненое животное.

Как быть третьей компании? Компания Chrysler должна остаться в стороне от битвы между первыми двумя компаниями и провести

фланговые атаки. Именно это и сделал Ли Якокка. К числу его фланговых атак относятся «первый» кабриолет, первый минивэн, первый 6-местный переднеприводной автомобиль. Ли Якокка создал новую стратегию для Chrysler, перейдя из компании Ford, которую он мог использовать в качестве шаблона. Это была успешная фланговая атака в лице Mustang, первого двухместного «персонального» автомобиля, ставшего лидером продаж в своем классе.

И, наконец, как быть четвертой компании, что ей посоветовать? Ей надо уйти в леса и быть партизаном. American Motors слишком мала для наступательных атак, для фланговых атак против отрасли, мала, чтобы доминировать в сегменте после того, как первой создаст новую концепцию автомобиля. Единственная категория, где American Motors одерживает победы, – автомобили Jeep. Это классическая партизанская атака. Найден сегмент, который для партизан достаточно велик, чтобы приносить прибыли, и слишком мал, чтобы на него покусился лидер.

Знание характера и особенностей протекания маркетинговых войн в тот или иной период времени помогает предпринимателю выбрать одну из шести конкурирующих концепций, стратегий, чтобы организация могла взять одну из них за основу маркетинга; производственно-ориентированная концепция; продукто-ориентированная концепция: ориентированность на продажи; концепция маркетинга; концепция социально-ответственного маркетинга и концепция поведенческого маркетинга.

Производственно-ориентированная концепция (или концепция совершенствования производства) основана на утверждении того, что потребитель отдает предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Управление маркетингом должно быть направлено на совершенствование производства, форм и методов сбыта.

Это одна из старейших бизнес – теорий. Она актуальна, во-первых, когда спрос на товар превышает предложение. Руководство в этом случае должно искать способы увеличения объемов производства. Во-вторых, когда себестоимость товара слишком велика и повышение производительности позволяет ее снизить. Например, Генри Форд стремился довести производство модели «Т» до совершенства – чтобы стоимость автомобиля понизилась и он стал доступен максимальному числу потребителей. Форд шутил, что может предложить клиентам автомобиль любого цвета, при условии, что он будет черным.

Продукто-ориентированная концепция (или концепция совершенствования товара) основана на утверждении о том, что потребитель отдаст предпочтение товарам, качество, свойства и характеристики которых постоянно улучшаются. Компания – производитель должна при этом прилагать все усилия для совершенствования своей продукции.

Ориентация на товар обеспечивает постоянное обновление технологий. Менеджеры убеждены, что именно технологическое превосходство лежит в основе успеха бизнеса.

Но данная концепция порой оборачивается «маркетинговой близорукостью». Например, железнодорожные компании в свое время пострадали от заблуждения, что потребителю нужны поезда, а не средство передвижения, и не заметили возросшей конкуренции со стороны самолетов, автобусов, автомобилей.

Ориентированность на продажи (или концепция интенсификации коммерческих усилий) основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широко масштабной продаже. Многие компании прибегают к данной концепции в периоды перепроизводства с целью продажи того, что у них есть, а не производить то, что требуется на рынке. Маркетинг, основанный на стратегии агрессивной продажи, связан с риском. Он нацелен исключительно на сам акт продажи, а не на создание длительных выгодных отношений с клиентами.

Концепция маркетинга (маркетингового подхода) была сформулирована в 1950 годы. Она предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с компаниями – конкурентами удовлетворения потребителей. Данная концепция использует подход снаружи вовнутрь. Она отталкивается от четкого определения рынков сбыта, ориентируется на нужды потребителя, координирует все виды маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребителя и извлекает прибыль из создания долговременных отношений с потребителем. Концепция маркетинга позволяет компаниям производить то, что требуется потребителю, сочетая удовлетворение клиентов с получением прибыли.

Таблица 1.3. Альтернативные организационные философии

| Философия организации | Фокус внимания | Достоинства | Недостатки |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Продуктовая | Характеристики продукта | Продукты высокого качества | Не проводились исследования, направленные на оценку потребности в товаре, возможно, он не будет пользоваться спросом |
| Производственная | Эффективность производства | Низкие издержки | Цена и уровень производства определяются издержками, а не |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | потребительским спросом. Уровень производства может превышать либо не удовлетворять существующий спрос |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ориентация на продажи | Высокие показатели оборота, изменения в ассортименте | Достижение целевого объема продаж; обеспечивает положительные денежные потоки в краткосрочном периоде | Методы жесткого давления позволяют добиться целевого объема продаж, однако неудовлетворенность потребителей товаром может привести к сокращению объема спроса в будущем |
| Маркетинговая | Перманентное внимание к потребителям и уровню спроса | Предложение товаров определяется потребительским спросом; достижение организационных целей | Первоначальные инвестиции в создание ориентированной на удовлетворение нужд потребителей организации |

В табл.1.3. приводятся принципы рассмотренных организационных философий [14, с.442].

Концепция социально-этичного (социально-ответственного) маркетинга провозглашает задачей компании установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция призывает маркетологов добиваться равновесия между тремя целями маркетинга: прибылью компании, нуждами потребителей и интересами общества.

Описанные пять концепций маркетингового менеджмента достаточно полно изложены в учебной литературе. Первые четыре представляют собой обобщения точек зрения многих авторов. Пятая же концепция социально – ответственного маркетинга разработана профессором Ф.Котлером, которая диалектически включает четыре предшествующие

концепции. В ее основе лежат три идеи, которые касаются и компании (прибыль), и потребителей (удовлетворение потребностей), и общества (благосостояние человечества). Она выгодно отличается от концепции маркетинга, которая не в состоянии предусмотреть возможных конфликтов между сиюминутными потребностями и длительным благополучием клиента.

Недостатком концепции интенсификации коммерческих усилий является то, что она нацелена исключительно на сам факт продажи, а не на создание длительных выгодных отношений с клиентами. Концепции же совершенствования товара и производства также имеют недостатки. Если последняя характеризуется тем недостатком, что не учитывается привлекательность товара при его доступности по цене, то концепция совершенствования товара отличается «маркетинговой близорукостью», не замечая возрастающей конкуренции по мере роста экономики разных стран.

В современных условиях, на наш взгляд, формируется шестая концепция маркетингового менеджмента, которую можно назвать поведенческим маркетингом. Чтобы дать характеристику шестой концепции, посмотрим, как развивается маркетинг в нынешних условиях. Можно сказать, что маркетинг развивается в условиях глобальных перемен, что налагает свой отпечаток на маркетинговые войны. Каждое десятилетие маркетологам приходится пересматривать цели и методы маркетинга. Стратегия, которая еще вчера была самой лучшей, способна сегодня стать едва ли не вредной. Питер Друкер заметил, что формула успеха прошлого десятилетия в следующем десятилетии будет для компании формулой краха.

Какие же проблемы в области маркетинга ожидают нас в XXI веке? Сегодня компании сталкиваются со сменой ценностей и ориентацией у потребителя; с застоем в экономике; с ухудшением состояния окружающей среды; с ростом конкуренции в глобальных масштабах и др. В Европейском Союзе, где отдельные национальные рынки скоро исчезнут, будет происходить дальнейшее ужесточение концепции среды продавцов. На частные фирмы оказывается давление в странах – участницах, которые стремятся сократить объем вмешательства государства в экономику и распространению единых торговых стандартов общего рынка. Однако эти проблемы открывают для маркетинга новые возможности.

Отметим основные тенденции и силы, которые требуют изменений в стратегии маркетинга:

1. Рост доли некоммерческого маркетинга.
2. Бум информационных технологий.
3. Ускорение глобализации экономических процессов.
4. Изменения в мировой экономике.

5. Повышение уровня моральной и социальной ответственности и др.

**Рост доли некоммерческого маркетинга.** В последние годы маркетинг стал важнейшим компонентом стратегии многих некоммерческих организаций: колледжей, больниц, музеев, филармоний, церквей и даже полицейских управлений.

Европейская комиссия обратилась к экспертам по маркетингу и средствам массовой информации с просьбой помочь в разработке стратегии по продвижению «euro». Были организованы панъевропейские рекламные компании с целью подкрепления национальных программ по формированию общественного мнения о замене национальных валют.

За последние десять лет многие благотворительные организации перешли от благотворительных вечеринок и лотерей к более изощренным маркетинговым приемам. Так, Королевское общество по защите птиц (самое крупное в Европе благотворительное общество по охране живой природы) занимается такими глобальными проблемами как защита мест обитания птиц, живой природы и морской жизни. Правительственные организации также проявили растущий интерес к маркетингу, что выражается в заботах об окружающей среде, в программах по борьбе с курением, алкоголизмом, наркоманией.

**Бум информационных технологий.** Увеличение использования компьютеров, телекоммуникационных и информационных технологий оказало огромное влияние на способы предоставления необходимых товаров потребителям. Технологический бум создал новые возможности для изучения потребителей и наблюдения за ними, разработки новых товаров и услуг, более эффективных методов продвижения товаров и др.

Самой эффективной новой технологией является Internet как глобальной компьютерной сети без централизованного управления и владельца. Она была создана в конце 60-х годов Министерством обороны США. Сегодня Internet соединяет пользователей всех типов по всему миру. Каждый, у кого есть персональный компьютер и модем (прибор для передачи данных по телефонным линиям), а также соответствующее программное обеспечение, может присоединиться к Internet для получения или распространения информации на любую тему и общаться с другими пользователями. Использование Internet резко увеличилось в конце 90-х годов с развитием World Wide Web. Появление WWW открыло доступ к миллионам новых потребителей.

**Ускорение глобализации экономических процессов.** За последние 20 лет мировая экономика претерпела существенные изменения. Благодаря научно – техническому прогрессу (реактивные самолеты, глобальные компьютерные и телефонные сети, спутниковое телевидение) географические и культурные расстояния сократились. Это позволяет компаниям увеличивать и «географический» охват рынков, объем закупок и производства. Некоторые компании пытаются размещать свои предприятия по всему миру. В результате условия работы на рынках стали гораздо сложнее как для компаний, так и для потребителей.

Компании все чаще сталкиваются с международной конкуренцией. Японские компании (Toyota, Honda, Sony и др.) теснят своих конкурентов на их же рынках.

**Изменения в мировой экономике.** В мировой экономике появились признаки застоя из-за того, что трудные времена наступили и для потребителей, и для производителей. В целом запросы людей возросли, но в некоторых странах люди не в состоянии заплатить даже за товары первой необходимости.

Несмотря на рост заработной платы в промышленно развитых западных и азиатских странах, реальная покупательная способность населения уменьшилась, особенно у неквалифицированной части работников.

Значительная часть трудоспособного населения может лишиться работы вследствие того, что предприниматели автоматизируют производство, стремясь снизить расходы.

Некоторые компании, столкнувшись с сокращением спроса, находят новые подходы к решению новых проблем потребителей, используя преимущества телекоммуникационных технологий. Планка потребительских ожиданий поднялась в отношении качества продукта, способов его использования и срока службы.

**Повышение уровня моральной и социальной ответственности.** Налицо призыв общества к компаниям ответственно подходить к социальным и экологическим последствиям их деятельности. Правительства стран всего мира должны принять решения по таким проблемам, как уничтожение тропических лесов, глобальное потепление, уничтожение редких видов животных и др. Набирает силу практика ужесточения экологических стандартов. Надо расширить компании по переработке бутылки, бумаги, покрышки. Расширяется в целом сфера применения маркетинга с одной целью: предоставление клиенту высшей потребительской ценности.

Итак, рассмотренная характеристика маркетинга в условиях глобальных перемен, с которыми входит в жизнь второе тысячелетие, дает нам основания считать, что шестая концепция – концепция поведенческого маркетинга – заявляет о своем существовании. Она основывается на том, что в этих условиях необходимо в определенные периоды времени пересматривать цели, методы, стратегии маркетинга с учетом динамики ориентаций потребителя. Уже в настоящее время принятие решений о покупке товаров на целевых рынках происходит как на основе здравого смысла и расчета, так и на основе выходящего за рамки здравого смысла. Так, либеральная теория не может объяснить феномен покупки американскими семьями немецкого автомобиля, в то время как японский стоит дешевле. Между прочим, за открытие этой закономерности Шведская королевская академия наук присудила Нобелевскую премию по экономике 2000 года американским ученым Джеймсу Хекману и Дэниэлу Макфаддену.

Но это не значит, что снижается роль мониторинга маркетинговой среды. Наоборот, значение исследований такого рода приобретает особый смысл. Необходимо, например, дать полный ответ на следующие вопросы: почему субъекты рынка нуждаются в поведенческом отклике визави; в чем особенности такого рода коммуникаций, которые оборачиваются реакцией на стимулы, интересы; в чем сущность удовлетворения запросов потребителей и продавцов с выгодой каждой из сторон с учетом адаптации к окружающей среде, психологических факторов восприятия, усвоения взглядов и мнений, капризов, наконец, и т.п.

С учетом изложенного можно представить комплексную картину роли маркетинга как в организации, так и в обществе (рис. 1.3.), философию их единства, на основе которой строятся долговременные взаимоотношения с потребителями для удовлетворения их запросов.

1. **Маркетинг как функция управления организацией**

1. Эпоха производства

A. Маркетинг как равноправная функция (1860-1900 гг.)

2. Эпоха сбыта

B. Маркетинг как более важная функция (1900-1930 гг.)

3. Эпоха продаж

C. Маркетинг как наиболее важная функция (1930-1950 гг)

**П. Маркетинг как рыночная функция**

4.Эпоха рыночной ориентации

D. Функциональный маркетинг (1950-1960 гг)

5. Эпоха маркетингового менеджмента

E. Социально-ответственный маркетинг (1960-1990 гг)

F. Поведенческий маркетинг (1990 г. – и т.д.)

Рис. 1.3. Роль маркетинга в организации и обществе

## 1.4. Организационно-экономические процессы выхода бизнеса на международный рынок

Выход компаний на внешний рынок определяется рядом факторов, основными из которых являются следующие: возможность получения более высокого дохода; расширение рынка для получения экономии на масштабах производства; уменьшение зависимости от одного рынка для снижения рисков компании и др. При этом компания должна оценить возможные риски. Это связано, как правило, с незнанием правил регулирования бизнеса за рубежом и непредвиденными издержками; отсутствием менеджеров с опытом международной деятельности; неправильным пониманием предпочтений зарубежных потребителей, предложением неконкурентоспособной продукции; другой культурой ведения бизнеса, неумением эффективно общаться с местным населением.

Решение о выходе на внешний рынок предполагает выработку целей к политике международной торговли. Организации должны определиться, с какой группой стран будут взаимодействовать. Привлекательность этих стран зависит от типа выпускаемой продукции организацией, географических факторов, размеров населения и его доходов, политического климата. Если принять окончательное решение о выходе на рынок конкретной страны, следует разработать оптимальную стратегию проникновения: косвенный экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые инвестиции. Каждая последующая стратегия подразумевает повышение ответственности, риска, контроля и потенциальной прибыли.

Косвенный экспорт считается пассивным вариантом участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок от случая к случаю, по собственной инициативе или при получении зарубежного заказа. Экспорт продукции предполагает изменения в производственном процессе, организационной структуре, инвестиционной политике и задачах. Косвенный экспорт характеризуется тем, что отечественный посредник – экспортер покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу; агент – экспортер ищет покупателей за границей и договаривается о поставках, рассчитывая на получение комиссионного вознаграждения; кооперативная организация осуществляет экспорт от имени нескольких производителей и частично под их административным контролем; управляющая экспортом фирма руководит экспортной деятельностью компании за оговоренное вознаграждение. Косвенный экспорт обладает тем преимуществом, что для его осуществления не требуется значительных средств, он менее рискован, так как посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знания конъюнктуры зарубежных рынков, и предлагают производителю дополнительные услуги.

Прямой экспорт характеризуется тем, что экспортный отдел может превратиться в автономное подразделение, которое аккумулирует информацию и руководит всей экспортной деятельностью. Зарубежный отдел продаж позволяет производителю воспользоваться эффектом непосредственного присутствия на рынке и осуществлять контроль над исполнением маркетинговых программ, он также осуществляет реализацию и распределение продукции, иногда на него возлагают функции организации, хранения и продвижения товаров, демонстрационного и обслуживающего центра.

Для поиска зарубежных клиентов компания использует своих торговых представителей. Для организации продажи продукции компания обращается к зарубежным дистрибьюторам или агентам, которые могут быть наделены исключительными или ограниченными правами представлять производителя в конкретной стране.

Лицензирование представляет собой простой способ использования преимуществ международного разделения труда. Обычно лицензиар за определенную плату или роялти предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и, таким образом, при минимальном риске получает доступ на зарубежный рынок.

Популярен также выход на зарубежные рынки с помощью создания совместных предприятий (СП), когда компания разделяет собственность и контроль над производством с местной компанией.

Интерес представляют формы выхода компаний на зарубежный рынок – собственное сборочное или производственное предприятие. В этом случае по мере приобретения компанией опыта производственной деятельности на крупном иностранном рынке, она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы, льгот предоставляемых представительством. Создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране. Поддерживая хорошие отношения с органами власти, потребителями, местными поставщиками и дистрибьюторами, компания приспосабливает свою продукцию к потребностям рынка. Компания полностью контролирует инвестиции и приводит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям. Недостатком прямого инвестирования является то, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий, девальвации валюты или экспроприации ее собственности в случае каких-либо политических потрясений.

Если страны сталкиваются с проблемой ограниченности числа национальных компаний – субъектов международной торговли, это ведет к дефициту конвертируемой валюты и неспособностью осуществлять в необходимом объеме закупки по импорту. Это значит, что правительства

этих стран должны создавать привлекательные для иностранных инвесторов условия ведения бизнеса. Процесс интернационализации включает в себя следующие стадии: отсутствие регулярного экспорта; экспорт через независимых представителей (агентов); создание дочерних компаний; организация собственного производства за рубежом. Как правило, большинство компаний начинает экспорт продукции в те страны, которые устанавливают нужные барьеры входа на рынок. Число агентов такой компании увеличивается, возникают все новые направления экспорта, в компании образуется экспортный отдел, регулирующий отношения с партнерами. Как правило, в странах, в которые направляются основные экспортные потоки, на смену агентам приходят дочерние компании, а, значит, увеличиваются инвестиции, возрастают риски, а вместе с ними и потенциальная прибыль.

Отдел экспорта преобразовывается в международный отдел. Если рынки демонстрируют стабильный рост или принимающая страна настаивает на организации производства продукции на месте, начинается следующая стадия, – компания организует производство за рубежом. Одновременно возрастают ее обстоятельства и доходы. Компания действует уже как транснациональная корпорация, изыскивая наилучшие способы организации и управления международными операциями. Компаниям, работающим на внешних рынках, приходится, так или иначе, приспосабливать маркетинговую стратегию к внешним условиям. Некоторые из них придерживаются политики максимальной стандартизации продукции, рекламных компаний, каналов распределения, что позволяет значительно снизить издержки. Другие считают необходимым разработку особой маркетинговой стратегии для каждого целевого рынка.

Сделаем некоторые выводы. При выходе компании на внешний рынок необходимо определить маркетинговые цели и политику. На рынках одной страны или нескольких стран будет оперировать компания? В каких странах? Надо учитывать то, что иногда психологическая близость потребителей страны-кандидата важнее географической. Страны-кандидаты оцениваются по трем критериям: рыночной привлекательности, конкурентным преимуществам и рискам. Разрабатывая маркетинговую программу, компания должна решить, в какой степени ей следует адаптировать маркетинг-микс (товар, продвижение, цена и каналы распределения) к местным условиям. Существуют две крайности: стандартизация и адаптация маркетинговой политики с множеством вариантов между ними. Маркетинговая политика должна учитывать культурные, социальные, политические, экономические, технологические, экологические и юридические ограничения, с которыми фирма может столкнуться в других странах.

Компаниям, работающим на внешнем рынке, необходимо приспосабливать маркетинговую стратегию к местным условиям. Эффективным в этом отношении является разработка особой маркетинговой стратегии для каждого целевого рынка. Можно выделить несколько стратегий адаптации товара и его продвижения на зарубежном рынке. **Прямое распространение** означает предложение внешнему рынку оригинального товара без каких-либо изменений. Однако компания должна предварительно ответить на вопрос, используют ли зарубежные потребители аналогичные продукты. Прямое распространение привлекательно тем, что оно не требует дополнительных затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, переоснащения производства или изменения способов продвижения. В то же время с точки зрения долгосрочных перспектив подобная экономия может дорого обойтись компании. **Адаптация товара** подразумевает применение продукции в соответствии с условиями конкретной страны и предпочтениями местных потребителей. Можно выделить несколько уровней адаптации. Компания может производить региональную модель для ряда стран, особую модель для одной какой-то страны; адаптировать свой продукт к определенному городу (Париж, Мюнхен, Токио и т.п.). **Изобретение товара** означает создание некоего нового продукта. **Повторное изобретение** – повторное представление старой, но хорошо приспособленной к требованиям зарубежного рынка модели продукции. **Прогрессивное изобретение** – создание нового продукта, отвечающего потребностям покупателям какой-либо страны.

Компании могут использовать на внешних рынках апробированные рекламные концепции и мероприятия по продвижению или изменять их в соответствии с условиями нового рынка. Это процесс называют **коммуникационной адаптацией**. Если компания приспосабливает к требованиям внешнего рынка и продукт, и мероприятия по продвижению, процесс носит название **двойной адаптации.**

Компании на внешнем рынке сталкиваются с разными проблемами цен на продукцию: со скользящими, трансфертными, демпинговыми ценами и теневым рынком. Разница цен бывает значительной, так как к фактической цене производителя добавляют транспортные издержки, таможенные пошлины, издержки транспортеров, оптовых и розничных торговцев. В зависимости от ситуаций товар должен продаваться в несколько раз дороже, чтобы товаропроизводитель мог получить ту же прибыль, что и на внутреннем рынке. Его компания устанавливает высокие транспортные цены, она выплачивает высокие импортные пошлины, хотя налог на прибыль дочерней компании в принимающей стране уменьшается. Если компания устанавливает низкие транспортные цены, данная практика может рассматриваться как демпинг (установленные цены на продукт ниже издержек его производства или ниже уровня,

сложившегося в данный момент на зарубежном рынке). Когда таможенные бюро какой-либо страны находят доказательства демпинга, оно имеет право установить повышение пошлины на всю продукцию, поступающую из этой страны. Много вреда компаниям приносит теневой рынок, когда один и тот же товар продается по разным ценам в разных странах. Поэтому компании стараются воспрепятствовать возникновению теневого рынка с помощью контроля над дистрибьюторами, увеличения отпускных цен, модификации характеристик товара или гарантийного обслуживания в разных странах.

Компания на внешнем рынке должна иметь четкое представление о состоянии всех каналов распределения товара вплоть до конечного потребителя. Связи между производителем и конечным пользователем осуществляют, во-первых, отдел международного маркетинга производителя, принимающий решение о каналах распределения и других составляющих маркетинговых стратегий; во-вторых, международные каналы распределения, по которым товар доставляется от границы до границы. Решения, связанные с этими каналами, предусматривают определение типов посредников (агентов, торговых компаний), способов транспортировки (по воздуху, морю), финансирования и договоренности об уровнях рынка. В-третьих, каналы внутри иностранного государства.

Уровень участия компании в операции на внешнем рынке определяет организацию управления международной маркетинговой деятельностью: экспортный отдел, международное подразделение или глобальную организацию. Экспортный отдел организуется при значительном возрастании продаж за рубеж. Могут создаваться различные маркетинговые службы. Часто компания может экспортировать товар в одну сторону, продавать лицензии другой, иметь совместные предприятия в третьей и дочернюю компанию в четвертой. Рано или поздно ей придется создавать международное подразделение во главе с высокопоставленным менеджером, который определяет цели и бюджет деятельности компании на внешних рынках.

Обычно персонал международного подразделения состоит из специалистов по маркетингу, производству, исследованиям, финансам, планированию и трудовым ресурсам, призванных планировать и обслуживать внешнеэкономическую деятельность операционных единиц. Обычно последние могут быть организованы по географическому признаку, когда назначаются вице-президенты по комплексу различных стран, которым подчиняются менеджеры по конкретным государствам. Операционная единица может нести ответственность за группу продуктов по всему миру. Во главе каждой единицы стоит международный вице-президент, ответственный за организацию продаж каждый такой группы.

Наконец, операционные единицы могут быть зарубежными дочерними компаниями, каждую из которых возглавляет президент.

Президенты дочерних компаний отчитываются перед президентом международного отделения.

В последние годы мультинациональные компании часто изменяют организацию международного подразделения, так как каждый из ее вариантов создает много проблем. Например, матричная модель организации управления многими критикуется. Компании несут убытки даже из-за конфликтов между региональными менеджерами и менеджерами по продуктам. Частично это объясняется тем, что компании на несколько лет опоздали с переходом от мини-ЭВМ к персональным компьютерам. Однако дискуссии не привели к отказу от матричной структуры, большинство компаний стремятся приспособить ее к своим особенностям. Как правило, это относится к глобальным организациям, которые планируют во всемирном масштабе производство, маркетинговые стратегии, финансовые потоки и системы складирования. Глобальные операционные единицы подчиняются исполнительному директору или исполнительному комитету компании, а не главе международного отделения. Руководители компаний имеют опыт не только международной деятельности, но и глобальной, менеджеры же – выходцы из разных стран. Глобальные организации закупки сырья и комплектующих изделий осуществляют по всему миру (там, где их можно приобрести за наименьшую цену); инвестиции направляют туда, где ожидается наибольший доход на вложенный капитал.

Можно выделить ряд факторов, которые способствуют «мировой интеграции» (например, капиталоемкое производство, однородный спрос) или «ответственности на местах» (например, местные стандарты и барьеры, устойчивые местные предпочтения). Фактор глобальной стратегии предполагает рассмотрение мира как единого рынка, когда имеются предпосылки для «глобальной интеграции» (например, рынок потребительской электроники, где покупатели предпочитают стандартные радиоприемники). Фактор многонациональной стратегии, рассматривающий мир как совокупность национальных рынков, когда имеются предпосылки для передачи «ответственности на места» (например, для марочных товаров в упаковке). И, наконец, фактор глобально-локальной стратегии, рассматривающей стандартизацию основных элементов и локализацию остальных (например, в телекоммуникации, в которой для каждой страны требуется некоторая адаптация оборудования). Итак, в зависимости от степени участия на внешнем рынке организационная структура компании может предусматривать экспортный отдел, международное отделение или глобальную организацию. Как показывает практика, большинство компаний начинают с экспортных отделов и останавливаются на международных отделениях, лишь небольшая часть становится транспортными корпорациями.

## 1.5. Модель международных хозяйственных связей

Маркетинг международных фирм главным образом направлен на ориентацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, на потребности конкретных национальных рынков. Поэтому речь идет о производстве, сосредоточенном в организациях, расположенных в разных странах, но объединенных единым титулом собственности, принадлежащей материнской компании, выступающей как организационно-экономический центр управления. Материнская компания определяет виды и объемы продукции, выпускаемой производственными заграничными филиалами и дочерними компаниями, а также закрепляет за ними важнейшие рынки сбыта.

К категории международных фирм, исследуемых транснациональными корпорациями (ТНК), эксперты ООН относят любую фирму, имеющую производственные мощности за границей. Крупнейшие международные фирмы превратились в хозяйственные империи, что свидетельствует о высоком уровне концентрации производства и капитала в интернациональном масштабе. Высокая степень транснационализации производства и капитала оказалась результатом значительного расширения зарубежного производства и сбыта.

В современных условиях через маркетинг товаров и услуг международные денежные потоки разных стран более взаимосвязаны, чем в прошлые десятилетия. Однако мировая экономика в целом сегодня менее стабильна из-за постоянно меняющейся экономической ситуации. Это существенно сказывается на стратегии отдельных фирм и политике государств.

Самым важным моментом в международной экономике была и остается идея выгоды от маркетинга, от торговли, то есть того, что покупая или продавая товары или услуги, все страны извлекают из этого выгоду. При этом не играет роли, если одна из торгующих стран превосходит другую по эффективности во всех отраслях, а другая конкурентоспособна, например, по дешевизне рабочей силы. Торговля приносит выгоду, так как позволяет экспортировать те товары, в производстве которых используются местные ресурсы. Приносит выгоду также импорт тех товаров, для производства которых нет собственных ресурсов. Внешняя торговля, таким образом, дает возможность стране специализироваться на определенном наборе товаров и услуг, маркетинг которых приносит значительный экономический эффект.

В широком плане экономической эффективностью отличаются и другие формы маркетинга: международная иммиграция (обмен рабочей силы на товары и услуги); внешние займы (обмен рабочей силы на товары и услуги); внешние займы (обмен сегодняшних благ на те, которые будут произведены в будущем) и т.п.

Остановимся на перемещении факторов производства (далее просто факторы) как особой форме международных маркетинговых связей. Принципы международного перемещения факторов не отличаются от тех, на которых основана вся международная торговля товарами.

Хотя экономическая сущность торговли и перемещения факторов совпадает, в политическом аспекте могут быть различия. Так, страна с избытком трудовых ресурсов может импортировать капиталоемкие товары (или занимать капитал за границей), страна с относительно избыточным капиталом может импортировать трудоемкие товары или прибегнуть к найму рабочих мигрантов и т.д. Как правило, международное перемещение факторов вызывает к жизни еще больше политических проблем, чем международная торговля. Перемещения факторов производства подвергаются большим ограничениям, чем торговля товарами. Ограничения на иммиграцию имеются почти во всех странах. На практике переливы капитала распространены шире, чем перемещения рабочей силы.

Рассмотрим модель международных хозяйственных связей посредством движения трудовых ресурсов (исключим землю, так как последняя не может перемещаться по своей сути). Земля (З) и труд (Т) – единственные виды ресурсов, имеющихся в ограниченном количестве. Соотношения между предложением этих факторов, с одной стороны, и выпуском продукции в конкретной национальной экономике, с другой, называют производственной функцией. Она характеризуется следующим: чем больше предложение труда, тем больше производство продукции, в то же время предельный продукт труда уменьшится по мере увеличения количества рабочих (при сохранении неизмененным предложения земли). Наклон кривой производственной функции отражает рост выпуска, происходящий в результате применения дополнительно небольшого количества труда, и поэтому называемый предельной производительностью труда. Общий выпуск продукции может быть измерен площадью под кривой предельной производительности. В рамках общего выпуска заработная плата, заработанная рабочими, равна реальному уровню заработной платы, умноженному на количество примененного труда.

В Украине, как трудоизбыточной стране (предположим, что технология изготовления продукции в Украине и Заграницей одинаковая), рабочие будут и получают меньше, чем за рубежом, в то время как фонд, приходящийся на фактор земли в Украине не изменяется. Рабочие будут стремиться за рубеж, зарубежные землевладельцы тоже захотят переместить свои земли в Отечестве, однако это невозможно.

Предположим, что рабочие способны передвигаться между странами. (Раньше мы видели, что предельный продукт труда уменьшается по мере роста отношения количества труда к количеству земли. Это следует из того, что страна, которая пытается применить больше труда на данное

количество земли, должна переходить к более трудоинтенсивным технологиям). Рабочие будут переезжать за рубеж. Такие перемещения сокращают количество рабочей силы в Украине и тем самым повышают реальную заработную плату в своем государстве, одновременно уменьшая реальную заработную плату за рубежом. Если препятствия в таких перемещениях отсутствуют, то данный процесс будет продолжаться до выравнивания предельного продукта в обеих странах.

Можно проиллюстрировать причины и следствия продвижения рабочей силы, построив график, где на горизонтальной оси показана мировая рабочая сила в совокупности. Количество рабочей силы, занятой в Отечестве, отложим слева, количество работы за рубежом – справа, а между ними – миграцию рабочих из Отечества за рубеж. По вертикальной оси показан предельный продукт труда в каждой из стран. Предположим, что в Отечестве трудится $OL_1$ рабочих, а за рубежом – $L_1O^*$ рабочих. При этих условиях реальная заработная плата будет ниже в Отчестве, чем за рубежом. Если рабочие могут свободно передвигаться в ту страну, которая предложит более высокую заработную плату, они будут переезжать из Отечества за границу до тех пор, пока реальная заработная плата не выравняется. Распределение рабочей силы представляется на рисунке соответствующими отрезками как для Отечества, так и для Заграницы. Анализ графика позволяет сделать следующие замечания относительно перераспределения рабочей силы в мире:

во-первых, оно ведет к выравниванию заработной платы, которая растет в Отечестве и падает за рубежом;

во-вторых, это ведет к увеличению мирового производства продукции; выпуск продукции за рубежом увеличивается (на область, заключенную под кривой предельности продукта на рисунке); выигрыш Заграницы при этом больше, чем потери Отечества;

в-третьих, те, кто первоначально работал в Отечестве, выигрывают в заработной плате, а те, кто был занят за рубежом, теряют. Землевладельцы за границей выигрывают от увеличения предложения труда, в то время как землевладельцы в Отечестве проигрывают.

Расширяя анализ международного перемещения рабочей силы, отметим, что подвижность рабочей силы определяется разницей в уровнях обеспеченности ресурсами. Подобно торговле эта подвижность рациональна в том смысле, что приводит к увеличению мирового производства, хотя она может привести и к сильному эффекту перераспределения дохода, который ставит под вопрос ее положительные моменты.

Рассмотрим вариант, когда страны производят два товара, а не один, как мы предполагали раньше. Пусть один из товаров более трудоемок, чем другой. Как известно, торговля дает альтернативу движению факторов. Отечество может по существу экспортировать труд и импортировать

землю, экспортируя трудоемкий товар и импортируя товар, интенсивно использующий фактор земли. Такая торговля может привести к выравниванию факторных цен и без движения факторов, что привело бы к исчезновению стимула переезда рабочей силы из Отечества за рубеж.

Однако в действительности не существует полного выравнивания факторных цен по многим причинам: разная обеспеченность теми или иными факторами; торговые барьеры; различия в технологии и ресурсах и т.п. На практике существуют барьеры для свободного перемещения потенциально подвижных ресурсов, таких как капитал и труд. Однако расширение простой модели перемещения факторов не отменяет ее фундаментальной сущности – «торговля» факторами с экономической точки зрения похожа на торговлю товарами со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Надо отметить, что начало нынешнего века отмечалось широкомасштабными миграционными процессами, которые были приостановлены ограничениями в иммиграционном законодательстве. После этого миграционные процессы были вызваны последствиями войн и гражданских конфликтов. Что касается Европы, то в 1950-70 гг. в богатые страны Западной Европы переехали миллионы рабочих из отсталых регионов: Португалии, Испании, Южной Италии, Югославии, Греции, Турции. Часто приезжая на какое-то время, оставив семьи дома, они превращались в граждан второго сорта в принимающей стране.

Однако эта миграция застопорилась в результате замедления экономического роста, вызванного повышением цен на нефть в 1973 г. Привлекательность миграции была сильно снижена. В период с 1960 по 1979 гг. миграция из Греции, Италии, Португалии и Испании зафиксирована в 2,2 миллиона человек, на протяжении 1970-х годов она составила лишь 75 тыс. чел. В настоящее время имеет место миграция рабочей силы из стран СНГ (в основном из России, Украины, Грузии, Казахстана) в Израиль, Грецию, Португалию, Испанию и некоторые другие страны.

Таким образом, в современных условиях усиливается процесс миграции населения из стран СНГ в страны с развитой экономикой. При этом принципы международного перемещения факторов производства аналогичны принципам, на которых основывается вся международная торговля товарами.

### 1.6. Интернационализация бизнеса

В настоящее время наблюдается растущая интернационализация бизнеса. Доля организаций, осуществляющих деятельность за национальными границами, увеличивается. Это является результатом проведения большого количества торговых операций в рамках институтов

региональной экономической интеграции – Европейского Союза (ЕС (ЕС)), Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН (ASEAN)), Ассоциацией свободной торговли государств Северной Америки (НАФА (NAFA)) и др.

Многие современные компании действуют в глобальном масштабе. Поглощая иностранных конкурентов, они осуществляют производственную и торговую деятельность на основных зарубежных рынках. Глобальные копании разрабатывают все более сложные системы поставок, образуют стратегические союзы, различные альянсы и совместные предприятия с другими местными или транснациональными корпорациями.

Однако угроза появления новых конкурентов уменьшает ценность новых рынков. Практика показывает, что компаниям необходимо сконцентрировать внимание на следующие вопросы:

- управление матричными структурами организации в условиях, когда товары производятся и продаются в нескольких странах;
- координация исследований и разработок маркетинга и производства, что позволяет сократить время внедрения инноваций;
- создание системы передачи знаний о различных национальных особенностях бизнеса;
- стимулирование тактической и локальной гибкости при соблюдении стратегической согласованности действий.

Контекст, в котором оперируют менеджеры, становится более разнообразным и интернациональным, что означает следующее: работа менеджером-экспатриантом в другой стране, участие в интернациональной команде, в которую входят представители нескольких стран, или управление мультикультурной организацией, сотрудники, системы и структура которой являются интернациональными – все это имеет мало общего с подобной деятельностью на первоначальной национальной основе.

Менеджеры всех компаний ощущают воздействие культурного контекста страны, в которой они работают. Контекст «родной» культуры воспринимаются ими как само собой разумеющийся. Степень, в которой менеджерам необходимы знания о культурах других стран, зависит от роли, которую они играют при выполнении непосредственных управленческих обязанностей.

В культуре низкого контекста распространяется открытая и ясная информация; в культуре же высокого контекста сведения о внешней среде носят завуалированный характер и полностью понятны только в связи с собственным опытом ее субъектов, их предположениями и различными формами вербальных кодов. Культуры высокого контекста формируется в условиях, когда индивиды живут близко друг к другу, что способствует развитию взаимопонимания и контекста, для которого характерны

специфические коммуникации. Культуры низкого контекста формируются там, где индивиды обычно далеки друг от друга, поэтому информация должна носить ясный, определенный характер.

В национальных или континентальных культурах существуют различные подходы к менеджменту. Многие ученые пришли к выводу, что в настоящее время в научных трудах и обучении доминирует анализ североамериканского опыта управления. Они полагают, что многие из американских научных концепций продуктивны, однако вступают в противоречие с европейскими культурными традициями.

**Теория американского менеджмента** основана на семи «краеугольных камнях»:

1. **Научный менеджмент**. Систематические усилия, направленные на повышение эффективности процесса производства.

2. **Классическая теория менеджмента**. Определение функциональных ролей на основе специфической ответственности и полномочий, связанных с исполнением работы (роли).

3. **Индивидуализм.** Предположение о том, что менеджеры являются прежде всего индивидуумами, имеющими определенные интересы и собственное мнение о личных потребностях.

4. **Человеческие отношения**. Разработка производственных норм для рабочих групп и формирование отношений, способствующих достижению целей организации.

5. **Ситуационный менеджмент**. Все организации нуждаются в разработке соответствующих внешней вреде структур и политики. Следовательно, организации должны обладать собственной индивидуальностью.

6. **Планирование организационных изменений**. Необходимы систематические воздействия, направленные на изменение структуры и культуры организации.

7. **Выбор стратегического менеджмента**. Организации должны разрабатывать основные стратегии бизнеса, направленные на достижение удовлетворительных позиций на рынке, что предопределяет необходимость пересмотра и создание адекватных им структур.

**Японский менеджмент** противостоит подходам, в фундаменте которых лежит посылка о равенстве на основе конкуренции и сотрудничества, то есть отвергает скрытый технопрактический подход американского научного менеджмента.

1. **Коллективная ответственность**. Все члены организации должны ощущать личную ответственность за ее достижения.

2. **Генерализация ролей и ротация рабочих мест.** Все сотрудники организации работают на ее благо и должны быть подготовлены к выполнению множества рабочих ролей. Они не являются

«собственниками» своих рабочих мест, должны быть всегда готовы к тому, что им придется делать что-то другое.

3. **Доверие к подчиненным.** Подчинённые самостоятельны в выполнении порученной им работы. Необходимо стимулировать использование сотрудниками потенциала, которым они обладают.

4. **Защита всех работников.** Все сотрудники уязвимы и нуждаются в защите в период работы на организацию.

5. **Необходимость планирования карьеры**. Индивидуумы должны воспринимать свою потенциальную карьеру как реальную возможность развития навыков и потребления знаний.

6. **Прагматическая адаптация и рационализм**. Всё меняется, поэтому менеджмент должен быть достаточно гибким и уметь адаптироваться к новым обстоятельствам.

7. **Характер индивидуальной работы коллег.** Рабочая этика представляется ежедневным личным опытом и, по сути, берёт начало из постоянного взаимодействия с членами рабочей группы. Работникам, следовательно, необходимо четко следовать принятому в организации образу жизни, проявлять лояльность к коллегам.

В литературе известна также **ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА**, в основе которой лежат следующие ценности:

1. Потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений.
2. Потребность менеджеров в разработке специфических прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений.
3. Потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе, что предполагает серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям.
4. Потребность в использовании управленческого и технического опыта, вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения, умения и знания.
5. Потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятие, предполагающей необходимость достижения целей организации и демократический процесс принятия решений.
6. Необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения; саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Такое обучение должно быть продолжением образовательного процесса для сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней.

Указанные три модели являются абстрактными. Но их ценность заключается в идеях, которые позволяют получить некоторые представления

о существенных различных теоретических и практических подходов к менеджменту. Эти модели и другие (например, модели менеджмента в арабских и других странах) необходимо знать всем, кто собирается работать за рубежом. Им необходимо попытаться адаптироваться к чуждой им культуре.

# РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛЬНОГО КАПИТАЛА

## 2.1. Инвестиционный капитал и его особенности

Для определения сути инвестиций как важнейшего экономического явления и финансового источника для создания, функционирования и развития субъектов хозяйственной деятельности необходимо, прежде всего, определить само понятие инвестиций. В нашем повседневном языке слово «инвестиция» не всегда имеет то же значение, какое ему придается в экономических дискуссиях. «Чистым инвестированием», или капиталовложением, называют то, что представляет собой чистый прирост реального капитала общества (здания, оборудование, материально-производственные запасы и т.д.). Обыватель же говорит об «инвестировании», когда он покупает участок земли, ценные бумаги или любую другую собственность. Чистое инвестирование имеет место лишь тогда, когда создается новый **реальный капитал**. Одновременно перед экономистами встает важнейший вопрос при рассмотрении инвестиционных процессов: а что же понимать под реальным капиталом? Предположим, крупное промышленное предприятие часть своей прибыли направляет на строительство очередного цеха для выпуска нового вида продукции. Строительство нового цеха, который является объектом недвижимости, формально выглядит как прирост реального капитала общества. Однако вполне вероятной является ситуация, при которой после завершения строительства нового цеха и установки необходимого оборудования спрос на продукцию, для производства которой велось строительство объекта, будет полностью отсутствовать или снизится настолько, что производство в технологических условиях построенного цеха будет нерентабельным и экономически неоправданным.

В таких условиях менеджмент предприятия очевидно предпримет попытку продать построенный объект недвижимости. Однако на практике построенный цех может не быть реализован из-за отсутствия спроса на такой объект недвижимости, который достаточно сложно или дорого переоборудовать под другие цели, потенциальных покупателей может не устроить его географическое положение (например, если цех расположен на территории предприятия и не имеет независимых подъездных путей) и т.д.

В таком случае становится очевидным тот факт, что отвлечение части прибыли предприятия для создания нового реального капитала в виде цеха или технологической линии, формально носящих признаки инвестиций, при определенных условиях по сути своей является обыкновенной потерей капитала и чистым убытком для предприятия.

Так, по мнению многих экономистов причиной неэффективных тенденций при осуществлении приватизации в странах СНГ, особенно денежной ее части, явился тот факт, что большая часть государственного имущества в виде основных фондов и имущественных комплексов крупных промышленных предприятий, формально оцененная как реальный капитал, созданный в условиях централизованного финансирования и призванный для удовлетворения нужд и потребностей централизованной плановой экономики, вовсе не является реальным капиталом в условиях рыночных отношений или является не на столько «реальным», насколько предполагалось ранее. Это связано с тем, что продукция крупных предприятий-гигантов в условиях рынка из-за отсутствия спроса не может быть реализована в тех же гигантских объемах как и при плановой экономике, что существенно снижает рентабельность производства вплоть до его экономической нецелесообразности. Вместе с тем реализовать имущественный комплекс таких предприятий или перепрофилировать их основные средства далеко не всегда представляется возможным. Кроме того, на имеющиеся приватизационные процессы накладывается изменение коньюктуры мирового рынка товаров, услуг и финансов, связанное с дальнейшим развитием технического прогресса.

Анализируя изложенное, можно сделать вывод о том, что в инвестиционном процессе важнейшим элементом является именно капитал, на создание которого расходуются инвестиционные ресурсы.

Безусловно, капитал, создаваемый в процессе инвестирования, должен быть реальным. Под реальностью капитала необходимо понимать совокупность конкретных его характеристик:

1. Капитал, создаваемый в процессе инвестирования, должен быть способен окупить себя с учетом изменения стоимости денег во времени.
2. Реальный капитал должен быть ликвидным.
3. Капитал должен выполнять социально-полезную функцию.

Рассмотрим детально каждую характеристику.

**1.** Инвестируемые ресурсы для создания реального капитала независимо от их вида должны иметь денежное выражение их стоимости. В противном случае возможность сопоставления полученных доходов с размером инвестированных средств будет отсутствовать. Суммарный доход от инвестирования должен превышать размер инвестированных средств, скорректированный на изменение (уменьшение) стоимости капитала за промежуток времени, осуществления инвестиционного проекта и на размер чистой прибыли инвестора. Это связано с общеизвестным положением о том, что стоимость денег (а следовательно, и инвестиционных ресурсов или их денежного эквивалента) изменяется во времени. В условиях рыночных отношений и рыночных механизмов регулирования в банковской сфере и при наличии двухуровневой банковской системы государства, стоимостью денег во времени является

учетная ставка Национального (центрального) банка страны. Это в полной мере относится к экономике Украины. Для полноты формирования зависимостей окупаемости реального капитала необходимо выбрать фиксированный промежуток времени. В финансах таким промежутком традиционно считается финансовый год. Наглядно взаимосвязь между стоимостью реального капитала и его составляющими выглядит следующим образом:

$$РК = ИР + \frac{ИР \times УС}{100\%} x\, t + ЧП,$$

где:

РК – реальная стоимость капитала, образуемого в процессе инвестирования;

ИР – размер (денежный эквивалент) инвестируемых ресурсов для создания реального капитала;

t – срок инвестиционного проекта;

УС – учетная ставка Национального банка Украины;

ЧП – размер чистой прибыли инвестора.

Размер чистой прибыли инвестора должен обязательно учитываться, так как любые инвестиции осуществляются с целью осуществления прибыли. Конечно, необходимо учитывать и тот факт, что на размер чистой прибыли и на реальную стоимость капитала значительное влияние будут оказывать ставки налогообложения.

Важным является то, что данная формула отражает прогнозируемую реальную стоимость капитала, которая является лишь желаемой стоимостью. Заранее определить что сколько будет стоить в будущем вряд ли возьмется самый опытный экономист или брокер, ведь жизнь полна непредсказуемых неожиданностей. Если бы инвесторы точно знали, куда вкладывать инвестиционные ресурсы, то в странах с рыночной экономикой отсутствовали бы явления банкротства и неплатежеспособности. Перед экономической наукой стоит задача раскрытия основных тенденций, закономерностей и зависимостей между экономическими явлениями и событиями.

**2.** Реальный капитал должен быть ликвидным, то есть обладать способностью быть реализованным другому инвестору в достаточно короткий промежуток времени. Ликвидность капитала в значительной степени зависит от наличия организованной инфраструктуры и механизмов отчуждения тех или иных форм капитала. Наиболее организованным механизмом рыночного отчуждения капиталов является биржа. Поэтому наиболее ликвидными являются капиталы, которые могут котироваться на валютной, фондовой или товарной биржах. Однако сама по себе принадлежность капитала к определенным группам не является

гарантией его ликвидности. Ликвидность капитала зависит от следующих факторов:

- «реальности» капитала, то есть его способности создавать чистую прибыль и иметь реальную стоимость;
- возможности диверсификации реального капитала, то есть возможности его использования для других целей или перепрофилирования основного капитала;
- надежности, обеспеченности капитала, то есть наличия или отсутствия факторов риска конкретной отрасли, в которой осуществляется предпринимательская деятельность.

**3.** Реальный капитал безусловно должен выполнять конкретную социально-полезную функцию. Наглядным примером огромных финансовых и материальных инвестиций, которые не создают реального капитала, может служить создание имущественных комплексов в оборонной отрасли, создание производства ради производства. Последствием перераспределения национального дохода и валового внутреннего продукта страны в отрасли, которые производят станки и оборудование ради производства другого оборудования, а не для удовлетворения нужд людей, явились кризисные явления и распад высокоразвитой индустриальной экономики СССР, опиравшейся на богатейшие природные и человеческие ресурсы. В условиях рыночных отношений реальный капитал создают лишь те инвестиции или комплекс инвестиционных мероприятий, конечной целью которых является удовлетворение спроса со стороны людей как представителей социального сообщества, так как платежеспособный спрос является главным двигателем прогресса в рыночной экономике.

Мы подошли к необходимости анализа источников формирования инвестиционных потоков, то есть к основному вопросу: откуда берутся инвестиционные ресурсы и какой максимальный размер инвестиций можно привлечь для создания реального капитала? В основе формирования источников инвестирования лежит доход. В зависимости от конкретного участника хозяйственных отношений можно выделить следующие основные виды доходов как источников инвестиционных ресурсов (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1. Виды доходов как источников инвестиционных ресурсов

| № | Субъект хозяйственной деятельности | Вид дохода, образующего источник для инвестирования |
|---|---|---|
| 1. | Государство | Национальный (валовой) доход |
| 2. | Банковская система | Денежная масса, находящаяся в обращении за вычетом размера обязательного резервирования (нормы резервирования) |

| | | |
|---|---|---|
| 3. | Предприятия всех форм собственности (включая совместные), частные предприниматели | Суммарный доход всех субъектов предпринимательской деятельности |
| 4. | Физические лица (граждане) в роли наемных работников и служащих | Суммарный объем фонда оплаты труда |

Вполне очевидно то, что субъекты хозяйственной (предпринимательской) деятельности не могут направлять все получаемые от своей деятельности доходы на инвестиционные цели. Значительная часть доходов направляется не на накопление в виде создания реального капитала, а на потребление, то есть оплату хозяйственных нужд и удовлетворение текущих потребностей самих субъектов хозяйственной деятельности. Вполне понятно, что государство должно осуществлять финансирование социальных программ, других непроизводственных расходов. Предприятия всех форм собственности должны покупать сырье, материалы, выплачивать заработную плату и другие пособия, наемные работники должны расходовать заработанные средства на питание, одежду, удовлетворять свои духовные, культурные, образовательные, медицинские потребности и т.д.

Между субъектами хозяйственной деятельности возникает дилемма: какую часть средств направлять на потребление, а какую, соответственно, на сбережения. Особую роль в этом процессе занимает банковская система, которая обладает уникальным механизмом формирования инвестиционных ресурсов даже в условиях полного отсутствия всех видов накоплений и инвестиций в экономике страны.

Как мы видим, общество и его отдельные субъекты вынуждены постоянно выбирать: расходовать средства на **накопление** (то есть на капитализацию или создание нового реального капитала) или на **потребление**. Потребительские запросы общества постоянно возрастают и единственным стимулом для капитализации (накопления) части полученных доходов служит возможность получения дополнительного дохода, который принесет часть дохода (капитала), инвестированная в реальный капитал с целью получения прибыли, чтобы в будущем удовлетворить свои потребности в значительно большем объеме. Однако в самом недалеком будущем снова возникнет стимул направления части дохода от реального капитала в создание нового капитала. Непрерывность этого процесса обеспечивает наличие постоянной потребности в существовании рынка капиталов и его эффективном функционировании. Наиболее наглядным и эффективным рынком капиталов является фондовая биржа, которая четко отражает состояние и склонность общества к накоплению или потреблению.

Закономерным является вопрос: что же служит источником дополнительного дохода (или сверхдохода) для реального капитала, ради которого отвлекается часть дохода? Ответ прост: средства, направляемые субъектами предпринимательской деятельности на потребление, т.е. приобретение товаров и услуг у предприятий (субъектов хозяйственной деятельности) и есть источник их дохода, дополнительного дохода (или сверхдохода). Конечно же этот доход (или сверхдоход) неравномерно распределяется среди предприятий, отдельные предприятия несут убытки несмотря на большие объемы инвестиций. Но речь идет о тенденции, охватывающей все предприятия в целом, то есть всю совокупность процессов, происходящих на макроэкономическом уровне.

В результате сложившегося круговорота инвестиционных ресурсов в экономике и на рынке капиталов устанавливается определенное равновесие. Суть его состоит в том, что чем больше субъекты хозяйственной деятельности тратят на потребление, тем больше доходы (или сверхдоходы) от реального капитала, и тем больше возрастает стимул накапливать (капитализировать). Это приводит к сокращению потребления и увеличению накоплений и, как следствие, сокращает доходы (сверхдоходы) от реального капитала и снижает стимулы для накопления и увеличивает потребление и т.д. Схематически зависимость размера потребления и накопления от уровня дохода может быть изображена следующим образом (рис. 2.1):

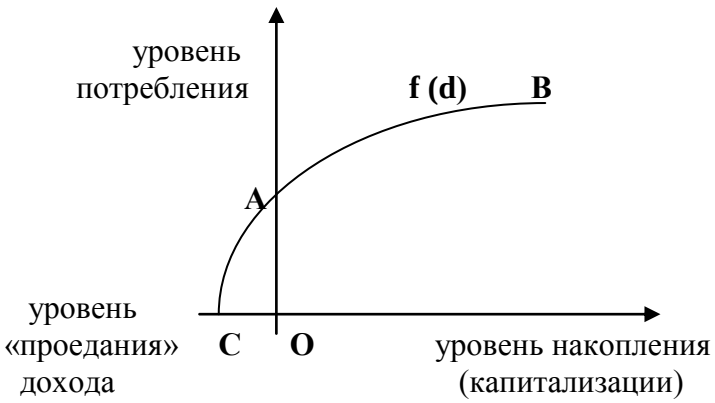



Рис. 2.1. Схема зависимости размера потребления и накопления от уровня дохода.

Условные обозначения:

f (d) – функция, отражающая зависимость между накоплением (капитализацией) и потреблением с учетом уровня дохода;

A – минимальное значение функции;

B – максимальное значение функции.

Из схемы видно, что процесс накопления не безграничен, он имеет граничные значения (точки «А» и «В»). Естественно, что размер

накопления и потребления зависит от уровня доходов (чем больше доходов, тем больше общество потребляет и накапливает). Однако существует некий размер, уровень потребления, при котором общество вынуждено отказаться от накоплений (точка «А»). Это происходит в том случае, когда уровень доходов настолько мал, что он может обеспечить лишь минимальные размеры потребления, необходимые для жизнедеятельности общества.

Однако в условиях сильных кризисов, глубокой депрессии или в состоянии военного положения общество может практически не иметь каких-либо доходов. А источником того минимального размера потребления, которое позволяет обществу выжить в условиях кризиса, является повышенная амортизация и использование (расходование или «проедание») реальных капиталов и ресурсов накопленных ранее, без восстановления их первоначальной стоимости и объема. Пространство между точками «А», «С» и «О» можно назвать зоной повышенной амортизации реального капитала. В значительной степени эти процессы затронули страны СНГ при формировании их государственности и национальных экономик.

Из схемы так же видно, что уровень дохода не безграничен, он имеет конечную точку (точка «В»). Так же можно предположить, что способности общества к накоплению будут возрастать в значительно большей степени при повышении уровня потребления. Поэтому функция f (d) изображена в форме кривой, а не прямой зависимости.

Рассматривая вопросы, связанные с инвестиционной деятельностью, необходимо обратить внимание на классификацию инвестиционных процессов. В зависимости от характера инвестируемых средств инвестиции могут быть финансовые, материальные и трудовые. Финансовые инвестиции осуществляют преимущественно банки, трастовые и страховые компании, реже предприниматели, государство, население и т.д. Материальные инвестиции осуществляют преимущественно предприятия и население путем внесения материальных имущественных ценностей в уставные фонды предприятий и организаций. К трудовым инвестициям можно отнести трудовое участие отдельных личностей или коллективов в производственном процессе (например, при объединении граждан в строительный кооператив), внесение авторского права, изобретения, «ноу-хау» или другого продукта интеллектуального труда в уставный фонд предприятий для дальнейшего их использования в производственном процессе с целью получения прибыли.

**Источниками финансовых инвестиций** могут служить фонды, образованные в результате:

1. Эмиссии акций предприятия;
2. Привлечения заемных средств, в том числе банковских кредитов;

3. Использования фондов трастовых компаний и пенсионных фондов;

4. Использования налоговых и других льгот, предоставляемых государством;

5. Формирования и размещения резервных фондов страховых компаний;

6. Займов у международных финансовых организаций и частных инвесторов.

Материальные инвестиции могут осуществляться путем:

1. Внесения имущества в уставные фонды предприятий:

2. Предоставления предприятиям давальческого сырья для дальнейшей переработки;

3. Создание сырьевого и другого государственного резерва.

4. Предоставления товарных кредитов и лизинговых операций.

Особую роль и значение в инвестиционной деятельности играет национальная банковская система. Ее ведущая роль состоит не только в том, что банки осуществляют финансовые инвестиции, которые значительно эффективнее материальных. Банки не только являются наиболее крупными потенциальными инвесторами по объему ресурсов. Банковская система в целом обладает уникальной технологией (механизмом) формирования, концентрации и умножения инвестиционных ресурсов, которая позволяет им осуществлять инвестиционную деятельность даже в условиях полного отсутствия накоплений в экономике страны. Особенно важна роль банковской системы в экономических условиях, которые сложились в Украине. **К характерным чертам украинского рынка капиталов можно отнести следующие:**

1. Государство не может выполнять функцию серьезного инвестора из-за дефицита бюджета, его ненаполняемости, значительного объема внешнего и внутреннего долга, осложненного международным финансовым кризисом.

2. Население не располагает значительными накоплениями в силу невысокого уровня фонда оплаты труда и низкой социальной защищенности.

3. Иностранные инвестиции в экономику Украины не достигли объемов, которые могут существенно улучшить экономическое положение на макроэкономическом уровне.

4. Фондовый рынок (рынок капиталов) в Украине неразвит, что не позволяет использовать эффективный механизм эмиссий акций открытых акционерных обществ.

5. Приватизация не дала возможность осуществить концентрацию капитала, заинтересовать стратегического инвестора, создать эффективные механизмы привлечения инвестиций в промышленные предприятия.

В таких условиях роль банковских инвестиций в экономику страны особенно важна. И, тем не менее, основу особой роли коммерческих банков в инвестиционном процессе составляет прежде всего уникальный механизм формирования инвестиционных ресурсов, которым обладает исключительно банковская система. Никакие другие финансовые институты, предприятия или государство не обладают аналогичным инструментарием. Именно благодаря этому «волшебному» уникальному механизму коммерческие банки остаются высокоприбыльными субьектами предпринимательской деятельности даже в условиях тяжелого экономического кризиса, падения обьемов промышленного производства и других отрицательных последствий, связанных с кризисными явлениями.

Специфика создания инвестиционных ресурсов банковской системой состоит в двух основных и принципиальных особенностях организации банковской деятельности, которые заключаются в следующем.

**Первое.** Одним из важнейших источников формирования кредитного портфеля коммерческих банков являются временно свободные остатки денежных средств, находящиеся на расчетных счетах клиентов. Это становится возможным благодаря тому, что все предприятия для осуществления хозяйственной деятельности должны иметь расчетные (текущие) счета в банках. Осуществляя расчетно-кассовое обслуживание клиентов, коммерческий банк постоянно располагает определенной обезличенной суммой денежных средств на расчетных (текущих) счетах клиентов. Размер этого переходящего остатка из одного операционного банковского дня в другой зависит от следующих факторов:

- количества клиентов коммерческого банка и размера оборотов денежных средств по расчетных счетам клиентов;
- разницы между суммой полученных денежных средств на счета клиентов и суммой исходящих платежей.

Размер остатков денежных средств, находящихся на счетах клиентов, колеблется во времени в каждом конкретном банке в связи с разницей между исходящими и входящими суммами платежей. Но сумма остатков на счетах всей банковской системы остается неизменной. Это происходит вследствие того, что исходящие платежи одного коммерческого банка являются входящими для другого и наоборот.

Данный вид банковских ресурсов является основой механизма высокой рентабельности и прибыльности коммерческого банка даже в условиях экономического кризиса. Так происходит потому, что переходящий остаток денежных средств клиентов коммерческих банков является временно невостребованным и может быть использован (временно отвлечен) банком на другие цели, то есть для осуществления кредитных (инвестиционных) операций. Остатки на счетах клиентов выгодно отличаются от других источников формирования банковских

ресурсов (например, депозитов или акционерного капитала) тем, что они являются бесплатными (или почти бесплатными) источниками формирования кредитных (инвестиционных) фондов. В то время как по акциям банка, депозитам или другим видам вкладов коммерческий банк должен выплачивать проценты, доход банка соответственно составляет разницу между суммой полученных процентов и выплаченных по вкладам, которая называется маржой. В условиях, когда за ресурсы в виде остатков на счетах клиентов платить не нужно (или почти не нужно), то размер дохода коммерческого банка резко возрастает. Этим и вызвана жесткая конкурентная борьба коммерческих банков за своих клиентов.

Важнейшей особенностью формирования кредитных (инвестиционных) фондов коммерческого банка из временно свободных остатков на расчетных счетах клиентов является то, что банк формирует инвестиционные фонды из средств клиентов вне зависимости от того, какие операции осуществляют их клиенты. То есть вне зависимости от того, как распоряжается клиент своими доходами – расходует их на потребление или накопление (капитализацию), эти доходы служат для формирования инвестиционных ресурсов коммерческого банка. Для формирования кредитных (инвестиционных) фондов банка достаточно самого факта денежных доходов клиента, потому что денежные (финансовые) доходы могут быть получены только на расчетный счет в банке. Другими словами, можно сказать, что **даже в условиях, когда все клиенты коммерческих банков направляют все свои доходы на потребление, отдельные коммерческие банки и вся банковская система в целом может формировать инвестиционные фонды (средства для капитализации).**

Необходимо заметить, что для формирования инвестиционных фондов коммерческих банков не могут быть использованы все свободные ресурсы на расчетных (текущих) счетах клиентов. Это связано с тем, что размер остатков таких средств колеблется во времени и является трудно предсказуемым. В случае, когда сумма входящих платежей клиентам банка будет меньше суммы исходящих платежей, а все свободные средства клиентов использованы для инвестирования, банк может оказаться неспособным выполнить свои обязательства перед клиентами на разницу между суммой входящих и исходящих платежей. Конечно, коммерческий банк может занять часть средств для покрытия образовавшегося дефицита. Наиболее эффективным и мобильным видом займа в таких условиях является межбанковский кредит. Межбанковский кредит позволяет выровнять тот дисбаланс, который ежедневно образуется в каждом отдельном коммерческом банке в связи с колебаниями размера остатков денежных средств на счетах клиентов, возникающего вследствие осуществления клиентами хозяйственной деятельности. Однако межбанковский кредит не может служит единственным надежным

инструментом решения проблемы, поскольку финансовое положение конкретного банка зависит от множества различных факторов. В связи с этим возникает необходимость резервирования части временно свободных денежных средств, находящихся на расчетных счетах клиентов банка для создания стабильных условий для работы банка и повышению его надежности. В Украине такое резервирование осуществляется путем установления единой нормы резервирования Национальным банком Украины, обязательной для всех коммерческих банков. То есть можно утверждать, что **отдельный коммерческий банк может создавать кредитные (инвестиционные) ресурсы в размере суммарных остатков на счетах клиентов банков за вычетом нормы (размера) обязательного резервирования.**

Важным является то, что размер инвестиционных возможностей отдельного коммерческого банка, образуемый доходами его клиентов, так же является основой механизма создания новых инвестиционных ресурсов, но уже всей банковской системой в целом. Это является следующей основной особенностью влияния банковской системы на инвестиционные процессы.

**Второе.** Следующей важнейшей особенностью банковской системы, принципиально отличающей ее от других организаций и предприятий при осуществлении инвестиционной деятельности, является тот факт, что **при инвестировании денежных средств отдельным коммерческим банком банковская система многократно умножает инвестиционные ресурсы и инвестиционные (кредитные) вложения в экономику страны.**

Это происходит при помощи денежного мультипликатора и специфики формирования банковских ресурсов. Суть механизма мультипликатора заключается в том, что при кредитовании (инвестировании) коммерческий банк путем перечисления временно свободных денежных средств клиентов на счета заемщиков, увеличивает количество денежных средств, находящихся в обращении, то есть пополняет расчетные (текущие) счета других предприятий (увеличивает доходы других предприятий). Увеличившийся размер средств на расчетных (текущих) счетах первоначальных получателей ресурсов вновь увеличивает инвестиционные возможности коммерческого банка, который использует их для новых инвестиций. Так происходит до полного использования инвестиционных ресурсов банковской системой. Единственным фактором, ограничивающим мультипликационный эффект, является норма резервирования. Общеизвестной является формула:

$$ИК = (ИВ – ИП) \times \frac{1}{R},$$

где:

ИК – вновь созданный инвестиционный капитал банковской системы;

ИВ – инвестиции выданные;

ИП – инвестиции погашенные;

R – норма обязательного резервирования, установленная Национальным банком Украины.

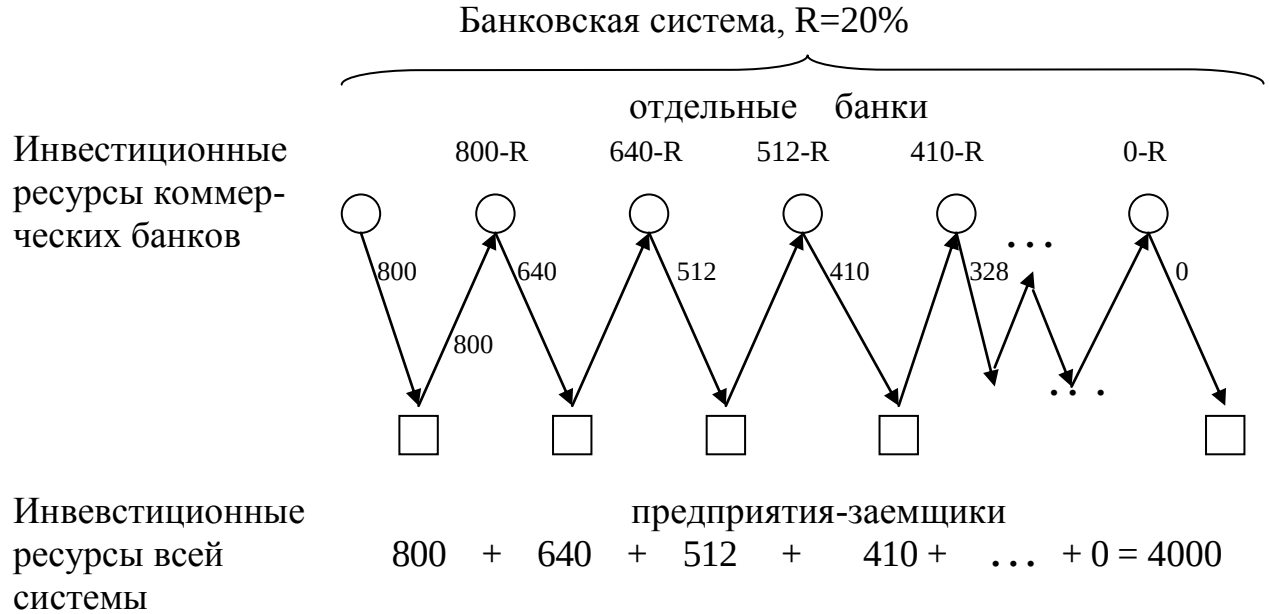
На наглядном примере мы видим, что если коммерческий банк инвестирует 1000 гривень при одновременном погашении 200 гривень предыдущих инвестиционных вложений и норме резервирования, равной 20%, то вновь созданный инвестиционный капитал банковской системы составит:

ИК = (1000 – 200) х 1/20% = 4000 гривень.

На примере четко видно, что *в случае инвестирования коммерческим банком 800 гривень инвестиции всей банковской системы составят 4000 гривень, то есть инвестиционный эффект отдельного коммерческого банка будет умножен всей банковской системой в количество раз обратно пропорциональное норме резервирования.*

Схематически мультипликационный эффект банковской системы изображен на рис.2.2.

Рис. 2.2. Схема мультипликационного эффекта банковской системы




Из приведенной формулы мы видим, что размер инвестиционных возможностей банковской системы зависит от нормы обязательного резервирования. Чем норма резервирования больше, тем меньшим размером инвестиционных ресурсов располагает система, но система (то есть коммерческие банки как отдельно взятые, так и все вместе)

становится более надежной. И наоборот, при уменьшении нормы резервирования возрастают инвестиционные возможности системы (то есть возрастают возможности капитализировать доход), но одновременно снижается надежность и устойчивость системы, то есть повышается степень риска. Под степенью риска следует понимать возможность утраты (или функциональной непригодности) самой системы, которая может генерировать инвестиционные ресурсы вне зависимости от накопительных или потребительских тенденций в обществе. Становится очевидным утверждение: **чем больше накапливаем (капитализируем), тем больше рискуем, и наоборот.** Но если не осуществлять накопления вообще, то возникает риск полного износа («проедания») существующего, то есть созданного ранее капитала. Следовательно, справедливо утверждение о том, что общество не может только потреблять или только накапливать (капитализировать) ресурсы, оно через экономические механизмы должно одновременно выполнять обе эти функции.

Норма обязательного резервирования при этом выполняет важнейшие общественно-экономические функции, перечисленные ниже:

1. Норма резервирования позволяет Национальному банку Украины управлять надежностью банковской системы.
2. Позволяет регулировать инвестиционные возможности банковской системы, то есть управлять процессами накопления (капитализации) и потребления.

Именно поэтому *при обострении кризисных явлений в экономике Национальный банк уменьшает норму резервирования, стимулируя тем самым накопительные тенденции и увеличивает ее при относительной стабилизации, повышая надежность банковской системы.* Вопросы возникновения и снижения различных рисков занимает особое место в финансовой теории и практике, инвестиционной деятельности и экономике в целом.

Итак, мы видим, что благодаря уникальным банковским механизмам и технологиям ведущее место в инвестиционном процессе занимает банковская система.

Необходимо особенно подчеркнуть, что в основе формирования инвестиционных ресурсов коммерческих банков лежат, как это ни удивительно на первый взгляд, не финансовые (банковские) капиталы, то есть не денежные средства акционеров или привлеченные (заимствованные) средства.

В основе сверхдоходности, колоссальной экономической эффективности и огромнейших инвестиционных возможностей коммерческих банков и всей банковской системы лежит уникальная технология банковского дела, уникальный механизм создания инвестиционных ресурсов. Именно технология банковского дела, основанная на двух принципиальных ее отличиях от всех других субъектов хозяйственных отношений, включая государство, а не

финансовый капитал самих банков ставит банковскую систему в центр инвестиционных процессов и на вершину финансовой пирамиды, регулирующей процессы накопления и потребления общества.

В классическом понимании доход, отвлеченный для накопления в виде инвестиций в создание основных материальных или иных фондов, является основой для получения дохода или сверхдохода в будущем в виде экономической отдачи от использования этого капитала, (то есть материальных и иных фондов). Вспомним известную формулу Карла Маркса: деньги – товар – новые деньги. Или другую известную его теорию, в основе которой лежит утверждение о том, что капиталист, он же владелец и собственник капитала (то есть накопленных ранее материальных, финансовых и иных средств производства), нанимает наемных работников для производства общественно полезного продукта с целью его продажи и получения дохода. Большая часть этого дохода в виде прибавочной стоимости достается капиталисту, так как именно он является владельцем и собственником средств производства, то есть владельцем капитала. Другими словами, именно капитал по мнению классика лежит в основе дохода, прибавочной стоимости или сверхдохода.

Основой дохода и сверхдохода банковской системы является не капитал, а уникальная технология, уникальный механизм создания, использования и умножения инвестиционных ресурсов как продукт интеллектуальной деятельности и общественной экономической мысли.

Анализируя вышеизложенное, можно утверждать, что **в условиях научно-технического прогресса и рыночных отношений наиболее важным, наиболее экономически целесообразным, наиболее реальным капиталом являются прогрессивные современные технологии и другие продукты научной интеллектуальной деятельности людей как основы для получения дохода и его накопления (капитализации) для предприятий, государства и человека.**

Особое место в развитии научной мысли, способной создавать технологии, являющиеся реальным капиталом в условиях рыночных отношений, занимает экономическая наука. Именно этим объясняются крупные инвестиции и капиталовложения в научные исследования, стимулирование интеллектуальной деятельности и развитие образования в странах с развитой рыночной экономикой.

Уникальной особенностью банковской технологии, способной создавать и умножать инвестиционные ресурсы, является ее общественно-социальное значение. В условиях рыночных отношений банкир, управляющий частным банком, не просто решает проблемы собственника или трудового коллектива, находящегося в его подчинении. Инвестиционная деятельность коммерческого банка влияет на развитие экономики страны и региона, создание инвестиций и формирование национального дохода и национального богатства всего общества,

развитие накопительных и потребительских тенденций, экономическую надежность и безопасность общества и многое другое. Однако общество пока не выработало эффективного социально-правового механизма ответственности руководителей коммерческих банков перед обществом. Создание такого механизма будет неизбежно только после ясного осознания членами общества важнейшей роли коммерческих банков в инвестиционных, экономических и социальных процессах.

## 2.2. Категория собственности как характеристика инвестиционного капитала

Кроме перечисленных выше характеристик капитала, которые существенно влияют на эффективность инвестиционных механизмов, необходимо детально остановиться на форме собственности, или принадлежности капитала. Очевидным является тот факт, что в обществе одновременно существуют накопительные и потребительные тенденции. С точки зрения индивидуума, то есть конкретного человека, эти тенденции являются вполне понятными и объяснимыми. Вместе с тем важнейшим сегментом товарного и финансового рынка являются предприятия и организации с различной формой собственности.

В условиях рыночной экономики существуют три основные формы собственности:

- государственная;
- частная;
- коллективная.

Как следствие равноправности всех форм собственности, предприятия и организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью, также принадлежат к различным формам собственности.

Предприятием любой формы собственности управляет определенное количество должностных лиц, которых принято называть менеджерами, а всю команду менеджментом предприятия. Менеджмент предприятия выступает в роли наемной рабочей силы. Однако специфика управленческих кадров в условиях предпринимательской деятельности состоит в том, что принятые ими решения напрямую влияют на эффективность инвестиционных процессов, ликвидность и размер вновь образуемого капитала, накопительные и потребительские тенденции в обществе. Особенно важным является то, что менеджмент предприятия, не являясь собственником капитала, владеет и распоряжается им в соответствии со своими полномочиями.

Конечно, собственник не по глупости или наивности вынужден делегировать значительную часть своих полномочий по распоряжению капиталом менеджменту предприятия. Это происходит вследствие интенсивного развития научно-технического прогресса, влекущего за

собой углубление процессов разделения труда, развитие новых технологий в области бизнеса, маркетинга, финансов, международных операций, банковских технологий и т. д. Сегодня для управления капиталом, в особенности крупным, необходим квалифицированный менеджмент.

В данном случае речь идет уже не о банковских или финансовых технологиях, а о технологиях управления предприятиями и капиталами. С одной стороны управленческие технологии являются составной частью банковских и других финансовых технологий, которые в условиях рыночных отношений и научно-технического прогресса являются реальным капиталом; а с другой – современные управленческие технологии сами по себе представляют огромный интерес для инвестиционных процессов, так как через них реализуются механизмы собственности. То есть, можно говорить, что эффективные технологии управления предприятиями являются концентрированным выражением реального капитала в условиях рыночной экономики и научно-технического прогресса.

Действительно, трудно представить, чтобы собственник транснациональной компании, коммерческого банка, концерна, промышленного комбината или какого либо иного крупного предприятия мог бы эффективно распоряжаться капиталом, контролировать инвестиционные, финансовые и товарные потоки без помощи команды менеджеров и эффективного механизма управления ими.

Команда менеджеров является с одной стороны наемной рабочей силой высокой квалификации, с другой стороны является «гегемоном», то есть передовой движущей силой общества, способной развивать экономику, а в результате ее развития вести общество по пути прогресса.

Эффективность управления любым предприятием (включая коммерческие банки) зависит от множества характеристик его менеджмента.

Сюда входят:

- компетентность, квалификация и профессионализм;
- порядочность и личные качества;
- коммуникабельность;
- уровень образования и культуры;
- возраст и состояние здоровья;
- предыдущая трудовая деятельность, опыт и т. д.

Однако помимо объективных характеристик менеджмента предприятия не меньшую роль при принятии решений, в том числе и инвестиционных, играют субъективные факторы.

Важнейшими составляющими субъективных факторов менеджмента являются:

- экономические механизмы стимулирования;

- механизмы экономической и юридической ответственности за принятые решения.

Несмотря на юридическое равенство всех существующих форм собственности, практика показывает, что при осуществлении предпринимательской деятельности наиболее эффективной является та форма собственности, которая максимально приближена к интересам конкретного человека или группы людей. Это связано с тем, что различные формы собственности могут обеспечить различную степень воздействия на субъективные факторы менеджмента, а следовательно, различные формы собственности могут обеспечить различную степень эффективности функционирования управленческих технологий и предприятия в целом.

Наглядным примером может служить тяжелое экономическое положение украинских сельскохозяйственных предприятий. Специфика этих предприятий состоит в том, что, используя самые плодородные земли в мире, благоприятные климатические и мелиорационные условия, наличие квалифицированной рабочей силы в достаточном количестве и выгодное географическое положение, эффективность функционирования этих предприятий крайне низкая. Имея практически идеальные природные условия, производя самую ликвидную товарную продукцию – продукты питания, украинские сельскохозяйственные предприятия не просто низкорентабельны, а зачастую просто являются банкротами. Очевидна причина такого положения дел – неэффективные механизмы управления предприятиями, возникшие вследствие неэффективных механизмов собственности на основные фонды (основной капитал) этих предприятий.

Очевидно, что наличие эффективного механизма собственности является важнейшей деталью управленческой технологии.

Эффективный механизм собственности должен сочетать в себе высокую степень ответственности менеджмента предприятия за результаты своей деятельности и наличие механизмов экономического стимулирования.

Наиболее удачно такие механизмы могут функционировать на предприятии с частной формой собственности. Собственник может особым образом оговорить условия экономического стимулирования менеджмента предприятия. С другой стороны, может быть осуществлено незамедлительное отстранение от управления предприятием неэффективного менеджмента и оперативно решен вопрос о найме на работу другой команды специалистов. Недостатком функционирования управленческой системы на предприятии с частной формой собственности является субъективизм собственника. Это связано с тем, что собственник определяет эффективность функционирования менеджмента, руководствуясь исключительно собственным субъективным мнением.

Несколько иные механизмы управления на предприятиях с коллективной формой собственности. Необходимо отметить, что

организационных форм функционирования предприятий с коллективной формой собственности существует множество. К ним относятся различные акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы, колхозы, совместные предприятия, товарищества с полной и дополнительной ответственностью и другие. Однако многие из них имеют сходные механизмы управления, которые можно условно разделить на две основные группы, принципиально отличающиеся друг от друга.

К классическим управленческим технологиям предприятий с коллективной формой собственности относятся:

1. Технологии управления в акционерных обществах открытого типа (АООТ). Аналогично функционируют механизмы управления в большинстве кооперативов, совместных предприятий и т. д.

2. Технологии управления в акционерных обществах закрытого типа (АОЗТ). Аналогично функционируют механизмы управления в обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью, колхозах и т. д.

Принципиальным отличием между механизмами управления АООТ и АОЗТ является наличие или отсутствие права одного из собственников общества свободно распоряжаться (продавать, дарить, менять и т. д.) своей частью (долей, акцией и т. д.) собственности предприятия.

Фактически в АОЗТ отдельный собственник владеет, но не распоряжается своей долей собственности. Право распоряжения собственностью при таком механизме управления принадлежит всему коллективу собственников совместно с менеджментом предприятия. Такие механизмы управления являются крайне неэффективными, ибо с одной стороны собственник не имеет жесткого механизма административного воздействия на менеджмент предприятия, а с другой стороны курсовая стоимость долей собственности (акций, паев и т.д.) устанавливается не рыночными механизмами вследствие спроса и предложения, а субъективным мнением коллектива собственников и менеджмента. То есть процессы накопления (капитализации) и потребления в АОЗТ неадекватны процессам общественного накопления и потребления в условиях рыночных отношений. Теоретически все же возможен случай, когда субъективное мнение собственника совпадает с тенденциями в экономике.

Подтверждением тому могут служить отдельные высокорентабельные украинские коллективные сельскохозяйственные предприятия. Однако такие явления не являются закономерностью. Поскольку механизм управления коллективным предприятием в виде АОЗТ не находится в прямой зависимости от рыночных тенденций, то адекватное реагирование менеджмента предприятия на постоянно меняющиеся рыночные условия может носить исключительно случайный характер.

Для предпринимательской деятельности механизм управления, основанный на коллективной форме собственности в виде АОЗТ, является наименее эффективным.

В отличие от закрытых обществ АООТ может обеспечивать существование максимально эффективных механизмов и технологий управления в условиях рыночных отношений. Это связано с тем, что свободное распоряжение собственником предприятия своей долей собственности в АООТ обеспечивает прямое воздействие финансовых рыночных механизмов и технологий на процессы, происходящие внутри предприятия, включая процессы потребления и накопления. Вполне понятно, что если собственнику не выгодно владеть долей АООТ, то он свободно продаст ее на финансовом рынке, и наоборот. Под выгодностью владения долей собственности АООТ следует понимать экономическую выгоду, т.е. уровень дохода на инвестированный капитал в АООТ.

Кроме того, АООТ обеспечивает оптимальный механизм экономической ответственности и стимулирования менеджмента предприятия. Данный механизм заключается в том, что при неэффективном управлении собственникам не обязательно собираться и вырабатывать решение по замене одной команды менеджеров на другую. Собственники могут сделать это, отказавшись владеть своей долей собственности путем ее продажи. В случае неэффективного функционирования менеджмента АООТ собственников не устраивает уровень доходов на инвестированный в предприятие капитал, они стремятся продать долю своей собственности. В результате предложение долей (акций, паев и т.д.) конкретного предприятия превышает спрос, цена на них падает, а это значит, что новые собственники инвестируют в предприятие ресурсы в меньшем размере, чем предыдущие. В результате размер собственного капитала АООТ, находящегося в распоряжении менеджмента уменьшается. Как следствие, уменьшается размер финансирования расходов на содержание менеджмента. В случае эффективного управления предприятием происходит обратный процесс.

Причем, в случае крайне неэффективного управления стоимость долей АООТ может упасть настолько, что менеджмент может оказаться лишенным собственного капитала предприятия, а следовательно, и средств для существования. В случае эффективного управления предприятием стоимость долей собственности АООТ может возрасти до того, что менеджмент предприятия получит в распоряжение собственный капитал в размере, который позволит получать сверхдоход, часть которого достанется менеджменту.

Одним из дополнительных путей повышения эффективности менеджмента является передача ему в собственность небольшой доли капитала (приблизительно 3-5% от размера уставного фонда).

Говоря о механизмах управления, основанных на коллективной форме собственности, нельзя не отметить постоянно возрастающую роль таких механизмов в обществе. Это связано с тем, что именно коллективная форма собственности в виде акционерного общества открытого типа может обеспечить максимально эффективную технологию управления капиталом и предприятием, наиболее оптимально реагирующую на постоянно меняющиеся тенденции в условиях рыночных отношений.

Кроме того, такие технологии управления являются наиболее демократичными и гуманными, они позволяют управлять общественными и социальными процессами экономическими методами, оптимально сочетая права индивидуума и коллектива.

Вместе с тем коллективная форма собственности в виде акционерного общества закрытого типа лежит в основе наименее эффективных управленческих технологий и механизмов.

Практика показала, что механизм управления акционерным обществом открытого типа, акции которого являются предметом купли-продажи на фондовой бирже, за достаточно короткий промежуток времени сделали американскую экономику самой эффективной в мире, а денежную единицу США – «валютой всех валют». Ведь по сути дела сама валютная система любого государства является ни чем иным, как акционерным обществом открытого типа. Причем в роли менеджмента выступает национальная банковская система, а в роли обыкновенной акции этого акционерного общества выступает национальная денежная единица.

Основной причиной кризиса экономики стран бывшего СССР, опиравшейся на богатейшие природные и человеческие ресурсы, послужили крайне неэффективные технологии управления, основанные на неэффективных механизмах собственности в виде коллективной собственности предприятий с закрытой организационной формой и государственно-бюрократической собственностью.

Одной из основных причин неэффективности процессов приватизации в Украине и других странах СНГ так же послужило несовершенство механизмов управления вновь образуемых предприятий. Большинство предприятий были трансформированы из государственной формы собственности в АОЗТ, что не могло положительно отразиться на хозяйственной деятельности приватизированных предприятий. С одной стороны приватизированные предприятия перестали быть объектом управления для административных методов, доминирующих на предприятиях государственной собственности. А с другой стороны, они не попали в прямую зависимость от рыночных механизмов и технологий. В связи с этим эффективность управления ими значительно упала, что привело к спаду производства вместо его наращивания. Одновременно приватизированные предприятия в форме АООТ значительно улучшили

показатели своей деятельности даже в условиях общего экономического спада.

Следующей уникальной особенностью коллективной формы собственности является то, что только механизмы управления предприятием, основанные на коллективной форме собственности, способны осуществить практическое привлечение, концентрацию и эффективное функционирование сверхбольших капиталов, влияющих на процессы накопления и потребления в масштабе всей страны и на международном уровне.

Действительно, количество частных собственников, обладающих сверхбольшими капиталами, не так велико. К тому же каждый из них понимает, что концентрировать весь свой капитал в одном предприятии крайне рискованно и экономически неоправданно. Государство в силу ряда объективных причин не может концентрировать и эффективно управлять сверхбольшими капиталами. Сегодня трудно представить крупный синдикат, банк, концерн, транснациональную компанию с одним учредителем, то есть одним собственником. Все они существуют в виде акционерных обществ различных организационных форм. Крупные предприятия, основанные не на коллективной форме собственности, могут существовать лишь как исключение, но играть серьезную роль в международной экономике они не могут. Механизм акционерного общества открытого типа может обеспечить привлечение максимального размера инвестиционных ресурсов.

Не случайно такие международные финансовые институты как Европейский банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Парижский клуб кредиторов, крупнейшие национальные банковские и страховые системы США, Англии, Швейцарии, Германии и др. основаны на коллективной форме собственности. Даже концентрация крупных международных преступных и мафиозных капиталов возможна только на базе коллективной собственности, то есть общего долевого участия преступных организаций и отдельных ее членов. Другое дело, в какой организационной форме, то есть в форме какого общества существует механизм управления, как он сочетается с эффективным механизмом собственности, каковы технологии его практического применения и на каких общественно-экономических технологиях и механизмах основана конкретная форма предпринимательской деятельности.

Особенно наглядно эта ситуация проявляется в банковской системе Украины. В результате перехода к двухуровневой банковской системе и приватизации трех из шести государственных банков (Проминвестбанк, Укрсоцбанк, Агропромбанк «Украина») в Украине функционируют только два государственных коммерческих банков (Сбербанк, Укрэксимбанк). Остальные более чем 230 коммерческих банков принадлежат к предприятиям с коллективной формой собственности. Примечательной

является история крупнейшего коммерческого банка страны – Проминвестбанка Украины. Этот банк в начале формирования независимой банковской системы страны был абсолютным лидером по размеру собственного капитала. Проминвестбанк контролировал около 80% всех денежных ресурсов украинской экономики. Вполне понятно, что другие украинские банки, даже объединившись вместе, не могли составить сколь-нибудь серьезной конкуренции такой крупной финансовой системе. Кроме того, Проминвестбанк обладал высококвалифицированными банковскими специалистами, безупречной репутацией, самой разветвленной сетью филиалов, имел наилучшее техническое оснащение и был известен за пределами Украины. В результате приватизации он был реорганизован в АОЗТ. Его собственниками стало более 80 тысяч акционеров. Стремление сделать из крупнейшей финансовой системы страны народный банк, но в виде АОЗТ, сыграло отрицательную роль для дальнейшего развития банка. В результате курс акций Проминвестбанка, то есть котировка собственного капитала банка по отношению к другим капиталам украинской экономики, устанавливало Правление АОЗТ Проминвестбанка Украины. Именно Правление, а не рынок, не фондовая биржа, не спрос и предложение регулировали соотношение крупнейшего финансового капитала страны со стоимостью других капиталов и национальной валютой. Правление, а не рынок определяло степень эффективности функционирования этого капитала путем определения размера процентов, выплачиваемых акционерам. Другими словами, крупнейшая финансовая система страны превратилась в своеобразный «финансово-банковский колхоз», где процессы накопления и потребления регулируются не рынком или собственником, а Правлением коллективного хозяйства во главе с его председателем, а вопрос выхода из членов этого коллективного предприятия (то есть продажа акций общества) возможен только с согласия Правления.

В результате приватизации банка был создан неэффективный механизм собственности, который с одной стороны исключал механизмы ответственности руководителей банка перед собственниками, а с другой стороны, не создал механизм стимулирования эффективной работы менеджмента. Правление банка не просто распоряжалось собственностью акционеров, а фактически подменяло собственников банка. Ибо принять решение об увольнении одного Правления и найма на работу другого на предприятии с количеством собственников, насчитывающем десятки тысяч человек, практически невозможно, так как просто невозможно обеспечить кворум при голосовании.

Парламенты самых высокоразвитых стран, имеющих вековые демократические традиции и насчитывающие всего сотни человек, которые регулярно собираются на протяжении многих лет и детально обговаривают голосуемые вопросы, порой не могут прийти к единому

мнению при голосовании. Попробуем представить собрание акционеров из 40-50 тысяч человек, где захотят выступить хотя бы 20 тысяч акционеров при пятиминутном регламенте. Одни только выступления займут около 70 суток, не говоря уже о дебатах. А как обеспечить объективность при подсчете голосов?! Если учесть, что члены Правления так же являются акционерами предприятия, то становится очевидным, что большинство собственников не может оказывать влияние на управление предприятием.

В условиях, когда рыночные механизмы не регулируют процессы накопления в АОЗТ, а собственник абсолютно лишен возможности контролировать менеджмент, существует объективная угроза не только экономических ошибок менеджмента, но и злоупотребления служебным положением конкретных представителей (в том числе первого руководителя) менеджмента, включая умышленную растрату капитала предприятия. О расширенном финансировании такого коллективного предприятия путем дополнительной эмиссии акций и речи быть не может. Инвестор не будет вкладывать капитал в предприятие, которое не контролируется собственником в силу объективных обстоятельств.

В результате такой организационной политики в Проминвестбанке отсутствовал эффективный механизм управления предприятием, повлекший за собой неэффективность управленческих технологий. В течение всего лишь нескольких лет Проминвестбанк потерял бесспорное лидерство в банковской системе Украины, он практически не признается первоклассным банком в международных финансовых структурах, неоднократно поднимался вопрос о лишении банка права работать с бюджетными счетами, а самое главное – резко сократилась прибыльность банка, размер дивидендов на акционерный капитал и ликвидность его акций. Справедливости ради необходимо отметить, что Проминвестбанк и сегодня играет важную роль в финансовой системе страны, однако другие коммерческие банки с более эффективными управленческими технологиями, основанными на более эффективных механизмах собственности, такие как Первый украинский международный банк, Приватбанк и даже ряд небольших банков регионального значения сегодня составляют серьезнейшую конкуренцию бывшему могучему и бесспорному лидеру в банковской сфере.

Аналогичные процессы произошли и с другими ведущими банками страны – Укрсоцбанком и Агропромбанком «Украина». В связи с тем, что изначально эти банки находились в менее выгодном положении, то неэффективность механизма собственности значительно больнее отразилось на их клиентах и акционерах. Агропромбанк «Украина» кредиторы вынуждены были объявить банкротом в установленном законом порядке.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что в условиях научно-технического прогресса и рыночных отношений само обладание

любым капиталом, включая современные банковские и другие технологии, без технологии управления, основанной на эффективном механизме собственности, не может обеспечить адекватное реагирование на общественные тенденции накопления и потребления и успешное функционирование предприятия (организации), капитала и общества.

Отдельно необходимо остановиться на государственной форме собственности. Эта форма собственности имеет жесткий механизм, обеспечивающий юридическую ответственность менеджмента перед собственником. Этот механизм изложен в Уголовном Кодексе и других законодательных актах. Данная форма собственности может обеспечить наиболее благоприятные условия функционирования для административно-командных механизмов управления. Однако в условиях рыночных отношений предприятия с государственной формой собственности не могут обеспечить адекватного реагирования менеджмента на постоянно меняющуюся коньюктуру рынка. Это связано с тем, что механизм высокой юридической ответственности государственного менеджмента не может гармонично сочетаться с финансовыми и коммерческими рисками, присущими рыночной экономике. Государственный чиновник скорее склонен к консерватизму, чем к риску, даже если степень риска по отношению к потенциальному доходу является невысокой.

Кроме того, организационные формы управления, основанные на государственной форме собственности, не обеспечивают эффективное функционирование механизма экономической заинтересованности менеджмента в результатах деятельности предприятия. Государственному менеджменту, как и частному собственнику, присуща доминирующая роль субъективного мнения при принятии решений, обе эти формы собственности не способны обеспечить прямого влияния рыночных механизмов на накопительные и потребительские тенденции внутри предприятия.

Тем не менее, государственная форма собственности, как и частная, является крайне необходимой для гармоничного функционирования экономики. Государственная форма собственности является практически незаменимой в организационных структурах управления, где общенациональные интересы главенствуют над интересами предприятия. К таким предприятиям можно отнести естественные монополии, ресурсодобывающие предприятия, Национальный банк, военно-промышленный комплекс и т.д.

Трудно представить, чтобы железная дорога и другой естественный монополист руководствовались исключительно собственной прибылью при принятии экономических решений без учета интересов всего государства. Национальный банк, осуществляя постоянно денежную эмиссию, может поднять уровень своих доходов практически до

бесконечности, но это повлечет за собой неминуемое падение курса национальной валюты и ухудшение экономических условий хозяйствования в масштабе всей экономики страны. В таких управленческих механизмах государственная форма собственности является оптимальной.

Наличие государственной формы собственности в иных коммерческих предприятиях и организациях является экономически неоправданным. Это и подвигло общество к осознанию необходимости массовой приватизации предприятий в странах бывшего социалистического лагеря. Официальные власти Украины и других стран СНГ при приватизации государственных предприятий допустили ряд существенных ошибок, основными из которых являются следующие:

1. Неверно выбрана организационная форма управления коллективными предприятиями, образованными в результате приватизации. Основной формой необходимо было выбрать акционерные общества открытого типа вместо закрытых.

2. Не создана инфраструктура фондового рынка, позволяющего свободно продавать и обменивать доли (акций) приватизированного имущества. В результате этого капиталы вновь образованных предприятий были лишены важнейшей характеристики капитала – ликвидности.

3. В законодательство страны не были внесены изменения, создающие механизмы ответственности менеджеров перед новыми собственниками предприятия.

4. Дискредитирована сама идея приватизации в общественном сознании тем, что новые организационно-правовые технологии управления не являются эффективными, так как базируются на коллективной форме собственности в виде АОЗТ. А сами капиталы при этом не выполняют социально-полезную функцию.

Подводя итоги изложенному, можно сделать вывод о том, что для гармоничного развития экономики Украины необходимы организационные формы управления, основанные на всех формах собственности.

Вместе с тем, для осуществления предпринимательской и инвестиционной деятельности в условиях рыночной экономики особенно важными, играющими решающую роль, являются технологии управления, основанные на эффективном механизме коллективной собственности в форме акционерного общества открытого типа. Причем, неотъемлемой частью эффективного функционирования таких технологий является наличие национального фондового рынка.

Существенным является так же и то, что вопросы приоритетности тех или иных технологий управления, основанных на различных формах собственности, в значительной степени лежат в области политики. Собственность и механизмы управлению ей являются краеугольным

камнем экономических программ всех политических партий и общественных организаций. Политические процессы не являются объектом исследования для экономической науки.

Различные политические партии и движения выдвигают свои экономические теории. Для объективности экономических исследований объектом изучения должны служить различные технологии управления капиталом и предприятием во всех без исключения государствах. Поэтому можно предположить, что *национальная экономика имеет такие общественно-организационные технологии управления и формы собственности, которые соответствуют уровню политического сознания нации.* Сложнейшие политические преобразования любого общества соответственно влияют на приоритеты в технологиях управления и формах собственности, а следовательно, и на процессы накопления и потребления, и наоборот.

Роль экономической науки сводится лишь к изучению объективных закономерностей функционирования экономики, предприятий, инвестиционных и финансовых механизмов, технологий управления и т.д. с целью использования объективных закономерностей для дальнейшего прогресса общества.

## 2.3. Оценка имущества в инвестиционной деятельности

В сложившихся экономических условиях целый ряд организаций, занимающихся инвестиционной деятельностью, сталкиваются с необходимостью квалифицированной оценки имущества и имущественных прав. Необходимость оценки имущества возникает в следующих случаях:

1. При оценке инвестиционной привлекательности предприятия в целом, его бизнес-плана, определении устойчивости финансового положения предприятия.
2. При осуществлении залоговых операций для определения размера залогового обеспечения инвестиционных ресурсов.
3. При разделе и распределении имущества обанкротившегося предприятия между его кредиторами для покрытия существующих долгов.
4. При определении денежного размера нанесенного предприятию имущественного ущерба.

Для обеспечения возвратности инвестиционных ресурсов наиболее распространенной и актуальной с точки зрения инвестора является оценка залогового имущества. С необходимостью такой оценки сталкиваются инновационные и инвестиционные фонды и трастовые компании, коммерческие банки, частные кредиторы. Эта проблема встанет и перед государством при предоставлении налоговых и других кредитов предприятиям. Уже сегодня государство столкнулось с несовершенством существующих методик оценки приватизируемого имущества и

имущественных комплексов предприятий, изложенных в Законах Украины «О приватизации» и «О малой приватизации».

Однако сегодня наиболее остро проблема оценки имущества стоит перед коммерческими банками. Это вызвано тем, что, с одной стороны, эволюция кредитно-финансовых отношений привела банки к осознанию того факта, что исключительно при помощи залоговой формы обеспечения кредитов коммерческий банк может сохранить инвестируемые средства. А с другой стороны, в соответствии с Инструкциями Национального банка Украины при выдаче кредита, необеспеченного залогом, коммерческие банки должны увеличивать ставку резервирования, что существенно снижает кредитоспособность коммерческих банков и всей банковской системы.

Важным является то, что законодательством предусматривается обязательная оценка имущества лишь в двух случаях:

1. Оценка приватизируемого имущества.
2. Оценка определенных видов имущества (недвижимость, автомобили, земельные участки и т.д.) при отчуждении исключительно для определения размера уплачиваемой при этом государственной пошлины.

Однако оба эти вида оценки неприемлемы банкам при кредитовании. Это вызвано тем, что оценка приватизируемого имущества применима исключительно для договора купли-продажи между предприятием и Фондом государственного имущества Украины; к тому же, как показывает практика, эти методики далеки от совершенства. Во втором случае инвестора интересует реальная (максимально приближенная к рыночной) стоимость закладываемого имущества, а не размер государственной пошлины при отчуждении, ведь отчуждения имущества при заключении договора залога не происходит. К тому же, по целому ряду видов имущества вообще не существует методик его оценки на законодательном уровне. К таким видам имущества относятся: имущественные и авторские права, товары в обороте, авиатранспорт, средства связи, морской и железнодорожный транспорт, произведения искусства, «ноу-хау» и патенты на изобретения, антиквариат, программные продукты, имущественные комплексы, станки, оборудование и многое другое.

Данная проблема осложняется тем, что четкой определенности в путях формирования и развития рынка услуг по оценке имущества нет не только у представителей законодательных органов, но и у бизнесменов и банкиров. Ученые-экономисты так же находятся в стороне от изложенной проблемы. Это привело к появлению различных «независимых» оценщиков и экспертов, которые предлагают свои услуги по оценке различных видов имущества, однако характерным для данных предприятий является то, что все стоимостные и ценовые значения оцениваемого объекта носят исключительно рекомендательный характер. Сами же оценщики и эксперты либо их организации не несут ни материальной, ни юридической, ни какой-либо иной ответственности в

случае расхождения реальной рыночной стоимости со стоимостью, рекомендованной самим оценщиком. Отсутствие какой-либо ответственности оценщиков вызвано отсутствием законодательства, регулирующего оценочную деятельность.

В то же время различные официальные структуры, ранее занимавшиеся оценочной деятельностью, такие как Торгово-промышленная Палата Украины, предприятия авто-мотосервиса, различные структуры судебной экспертизы, бюро технической инвентаризации и др., расширили перечень предоставляемых услуг по оценке на платной основе. Тем не менее, в условиях отсутствия единых методик оценки имущества и законодательной базы, такая оценка крайне редко является объективной и еще реже она соответствует реальной рыночной стоимости оцениваемого объекта. А в условиях отсутствия какой-либо ответственности за рекомендуемыми оценщиками результатами экспертизы оценка не только является необъективной, но и всегда существует возможность путем преднамеренного завышения стоимости оцениваемого имущества заложить его по заведомо завышенной цене, тем самым совершить хищение инвестируемых средств при помощи неэквивалентного обмена имущественных активов заемщика на денежные активы инвестора.

Это привело к тому, что коммерческие банки все реже и реже пользуются услугами оценочных контор, предпочитая самостоятельно оценивать предлагаемое в залог имущество. Такая мера в какой-либо степени повышает надежность осуществляемой оценки и снижает вероятность возможной махинации. Однако и это не может служить действенным способом решения проблемы. Ведь банк продолжает оставаться в зависимости от ошибки или преднамеренных недобросовестных действий залогового сотрудника. Да и клиенту не всегда нравится, что оценкой предполагаемого залога занимается сам инвестор, который может умышленно занижать оценочную стоимость предполагаемого залога. Многие клиенты настаивают на независимой экспертной оценке своего имущества, что теоретически может привести к конфликтной ситуации, в результате которой банк может потерять добросовестного и законопослушного клиента. Кроме того, банк не может иметь квалифицированных оценщиков для экспертизы всех возможных видов имущества. Так, например, экспертной оценкой целого ряда имущества (антиквариат, произведения искусства, научные изобретения, драгоценные камни и т.д.) занимается узкий круг профессионалов, и удовлетворить спрос на данных сотрудников физически невозможно. Для оценки других видов имущества одного или двух экспертов недостаточно, необходимы экспертные группы или комиссии (например, при оценке сложных имущественных комплексов или объектов недвижимости и т.д.).

Следствием сложившейся ситуации является то, что коммерческие банки работают с узким кругом залогового имущества, который, как правило, ограничивается тремя-пятью его видами, среди которых: недвижимость, товары в обороте, дебиторская задолженность, автотранспорт и некоторые виды ценных бумаг. В качестве залогового имущества практически никогда не используется: железнодорожный, морской и авиатранспорт, земля и право ее аренды, драгоценные металлы и камни, патенты и авторские права, предметы искусства и антиквариат, пакеты акций действующих предприятий, имущественные комплексы предприятий, каналы и средства связи, передовые технологии и изобретения, уникальное оборудование и другое нестандартное оборудование, имущество и имущественные права. Такая практика сужает инвестиционные возможности кредиторов, развитие инфраструктуры рыночной экономики, что в конечном итоге отрицательно сказывается на всей экономике. Складывается ситуация, при которой инвестор практически игнорирует целые имущественные группы, то есть фактически не признает эти виды имущества за товар, который можно реализовать, а средства, вырученные от реализации, направить на погашение существующего долга. Такая ситуация не только тормозит развитие рыночных и товарно-денежных отношений, но и подрывает будущее самой банковской и финансовой систем, ибо возникает закономерный вопрос: если инвесторы не признают эти виды имущества за товар, то кто же его будет покупать? А если и купит, то по какой цене? Видимо, по сильно заниженной, т.е. значительно меньшей, чем себестоимость производства этих видов имущества и имущественных прав. В таких условиях даже наличие производства целых товарных групп ставится под вопрос, а о развитии или о расширенном воспроизводстве и речи быть не может.

Тем не менее, появление и развитие организаций и предприятий, занимающихся экспертной оценкой имущества, в том числе залогового, повлекло за собой ряд положительных последствий. Наработан большой (хотя и не всегда положительный) практический опыт осуществления такого рода деятельности. Этот опыт заключается и в попытках разработать определенные методики по оценке имущества. Опробованы на практике все известные методы оценки имущества:

- затратный метод (метод восстановительной стоимости);
- метод аналогов;
- метод доходности или капитализации.

На практике определены случаи, в которых наиболее приемлемым является тот или иной методы оценки. Осуществлены попытки создания направлений в экспертизе и оценочной деятельности. Одним словом, произошло зарождение оценочного движения в Украине. Обращено внимание общественности на важность развития рынка оценочных услуг и в

первую очередь на создание единой законодательной базы в этом направлении. В условиях формирования рынка оценочных услуг положено начало формированию профессиональных кадров в области экспертной оценки имущества.

Проблема формирования квалифицированных профессиональных кадров экспертов и оценщиков заслуживает особого внимания. Необходимо отметить, что учебные заведения пока не занимаются подготовкой специалистов в области оценки имущества. Отсутствует так же в достаточном количестве и педагогический состав для решения кадровых вопросов. Среди ученых до сих пор нет единого мнения о путях формирования таких педагогических кадров, однако сам факт необходимости подготовки специалистов в области оценочной деятельности не вызывает ни у кого сомнения. Такая необходимость связана с тем, что при переходе от плановой экономики к рыночной и в связи с упразднением таких структур управления как Госплан и Государственный комитет по ценообразованию, тем не менее, сохраняется необходимость наличия единообразной системы определения стоимости имущества.

Необходимо отметить, что любая оценка имущества имеет смысл лишь на конкретный момент времени. Это связано с тем, что стоимость имущества, как и стоимость денег, различна во времени. Тем не менее, это не является помехой при осуществлении оценочной деятельности, так как с помощью коэффициента инфляции и других коэффициентов, характеризующих динамику развития конкретного сегмента рынка, можно с достаточной степенью точности определить стоимость имущества в последующие моменты времени.

Подводя итоги, можно определить, что основными направлениями развития оценочной деятельности являются:

1. формирование законодательства по оценочной деятельности;
2. обучение и подготовка квалифицированных экспертов по оценке имущества;
3. дальнейшее развитие существующей системы предприятий, занимающихся оценочной деятельностью.

## 2.4. Региональные инвестиции коммерческих банков

Развитию банковского дела, например в Донбассе, присущи все положительные и отрицательные тенденции, характерные для экономике Украины.

Однако условия функционирования коммерческих банков в Донецком регионе имеют ряд существенных отличий от макроэкономических условий экономики Украины. К таким характерным условиям относятся следующие:

1. Большое количество и плотность населения на территории Донецка и Донецкой области, что существенно повышает роль такого сегмента рынка как рынок частных вкладов и банковских услуг, предоставляемых физическим лицам.

2. Высокая концентрация промышленных предприятий, которая обусловливает наличие емкого рынка кредитных вложений и развитие всех видов и форм вексельного обращения как с участием коммерческих банков, так и без них.

3. Сильная экспортно-импортная ориентация предприятий Донецка и области вызывает спрос на предоставление коммерческими банками высококвалифицированных услуг на международных финансовых рынках.

4. Наличие сложной социальной обстановки, которая требует отвлечения финансовых ресурсов банков на проведение социальных и благотворительных мероприятий.

Банковский маркетинг как концепция адекватного реагирования на меняющиеся условия рыночной экономики позволяет проанализировать и определить пути дальнейшего развития и направления деятельности коммерческих банков Донецкого региона.

Результаты маркетингового анализа показывают, что коммерческие банки в нашем регионе относительно успешно решают две специфические задачи:

- кредитование промышленных предприятий региона;
- предоставление услуг на международных финансовых и валютных рынках.

Однако и эти функции коммерческими банками выполнялись с определенными недостатками. Так, при предоставлении кредитов предприятиям региона не всегда размер предоставляемых ресурсов был привязан к реальным потребностям рынка (как внешнего, так и внутреннего). Часто вместо этого решалась задача максимальной загрузки производственных площадей, либо увеличения объема промышленного производства. В условиях, когда многие промышленные гиганты были ориентированы на нужды всех республик бывшего СССР, а реальные рынки сбыта не позволяют реализовать продукцию в старом объеме, такая кредитная политика отдельных коммерческих банков привела к невозврату кредитных ресурсов, замораживанию оборотных средств банка, уменьшению наполняемости государственного бюджета. Причиной этого явилось отсутствие у коммерческих банков маркетинговой стратегии при выработке кредитной политики.

При предоставлении услуг на международных финансовых и валютных рынках коммерческие банки Донецкого региона максимально преуспели. Создание в Донецке Первого Украинского международного банка подчеркивает огромное экономическое значение экспортно-импортной ориентации Донецкого региона. Однако и здесь коммерческие

банки переживают проблему подбора и обучения высоквалифицированного банковского персонала для работы с зарубежными партнерами.

Однако подавляющее большинство проблем Донецкого региона при работе на зарубежных финансовых рынках связано с кризисными явлениями на макроэкономическом уровне, несовершенством инвестиционного законодательства Украины и др.

Кроме того, многие Донецкие региональные управления и филиалы крупных коммерческих банков не признаются иностранными банками как первоклассные банки, соответственно, не принимаются гарантии таких банков, что значительно осложняет работу предприятий по международным аккредитивам.

Наиболее неразвитым сегментом рынка банковских услуг в регионе является рынок услуг физическим лицам. Несмотря на то, что более чем два года назад Национальным банком Украины разработана и утверждена Инструкция по открытию расчетных счетов физическим лицам – гражданам Украины и их расчетно-кассовому обслуживанию, коммерческие банки так и не начали практиковать этот вид услуг. Сложившаяся ситуация является парадоксальной, ведь нет никаких законодательных преград и даже действуют нормативные акты, разрешающие безналичные расчеты граждан Украины как с предприятиями, так и между собой. Эта форма расчетов имеет существенные преимущества перед наличной формой, она выгодна банкам как дешевый источник финансовых ресурсов, государству – как источник платежей в бюджет и повышения курса национальной валюты, населению – как надежных способ оплаты, исключающий возможность обмана и нарушения законодательства. Так, например, при покупке одним гражданином Украины у другого квартиры, автомобиля, дома, дачи или другого дорогостоящего имущества при заключении договора купли-продажи и нотариального его удостоверения встает проблема расчета покупателя с продавцом. В большинстве случаев расчеты осуществляются в наличной иностранной валюте, что является как незаконным, так и небезопасным. Предоставление банками услуг по расчетно-кассовому обслуживанию (например, путем выписки обеспеченного банком чека) не является в отличие от пластиковых и электронных карточек дорогостоящей услугой и является выгодной для всех участников.

Практически неразвитым является рынок предоставления кредитов физическим лицам, в то время как в странах с развитой рыночной экономикой расчетно-кассовое и кредитное обслуживание населения занимает приоритетное место во взаимоотношениях банка с клиентами. Экономисты США подсчитали, что количество наличных долларов, находящихся во внутреннем обороте США в десятки раз меньше, чем наличный долларовый оборот за пределами страны. Причиной этого

является тот факт, что сами жители Америки практически за все платят в безналичной форме. Предоставление банками услуг по расчетно-кассовому обслуживанию частных лиц существенно снижает спрос на наличную иностранную валюту и, как следствие, повышает курс национальной валюты.

В условиях большой плотности населения Донецка и Донецкой области данное направление развития банковских услуг является наиболее перспективным.

Говоря о банковском маркетинге Донецкого региона, нельзя не затронуть взаимоотношения между банками и предприятиями угольной промышленности и черной металлургии. Учитывая, что предприятия этих двух отраслей исторически составляют основу всей экономики региона и являются для него приоритетными в международном и межрегиональном разделении труда, коммерческие банки даже в условиях спада объемов производства ведут жесткую конкурентную борьбу за предприятия этих отраслей. Основной формой сотрудничества банков с данными предприятиями является предоставление кредитов в значительных объемах. Вместе с тем, те коммерческие банки, которые кредитуют эти отрасли, сталкиваются с проблемой обеспечения возвратности кредитных ресурсов. В условиях рыночной экономики единственно надежным обеспечением возвратности финансовых вложений является залог. Наиболее привлекательными для инвестиций в таких условиях являются металлургические комбинаты и коксохимзаводы, они располагают высоколиквидным залоговым имуществом в виде товаров в обороте – готовой продукции и достаточно ликвидными имущественными комплексами предприятий. Это привело к увеличению объемов кредитных вложений в данные предприятия и, как следствие, к небольшому росту объемов производства в черной металлургии. Значительно сложнее обстоит дело с инвестиционной привлекательностью шахт, особенно тех, которые добывают уголь не для металлургии, а для энергетической промышленности. В результате неплатежей за электроэнергию энергетики несвоевременно рассчитываются с шахтами за поставленный уголь, что делает энергетический уголь низколиквидным и ненадежным залоговым обеспечением предоставляемых кредитов, другим ликвидным залоговым имуществом шахты не располагают. Сложившаяся ситуация, очевидно, будет сохраняться до тех пор, пока не стабилизируется положение в энергетической отрасли на макроэкономическом уровне и не будет решена проблема неплатежей за произведенную и потребленную электроэнергию.

Следующей особенностью является наличие крупных предприятий химической отрасли промышленности. В отличие от металлургических предприятий рентабельность, перспективность и инвестиционная привлекательность предприятий химической отрасли сильно отличается в зависимости от ассортимента производимой продукции. Коммерческим

банкам для принятия инвестиционных решений необходимы серьезные маркетинговые исследования тенденций спроса на продукцию химкомбинатов как на внутреннем, так и на внешнем рынке. К сожалению, банки в силу ряда причин сегодня не готовы к таким серьезным исследованиям, следствием этого является тот факт, что лишь отдельные предприятия химической отрасли являются прибыльными и работают стабильно. В будущем, несомненно, инвестиции в эти предприятия на основе глубоких маркетинговых исследований способны резко улучшить как финансовое положение предприятий региона, так и самих банков.

В целом, несмотря на имеющиеся недостатки, коммерческие банки Донецкого региона играют важную роль в его экономике, формировании рыночной инфраструктуры региона и в условиях отсутствия государственного финансирования и при незначительных объемах иностранных инвестиций являются важнейшим источником финансовых ресурсов региона.

## 2.5. Информационное обеспечение процессов инвестирования

Значительная роль банковского маркетинга в инвестиционной деятельности оборачивается рядом серьезных дополнительных требований к нему, среди которых главным является исследование больших объемов информации о состоянии и динамике рынка конкретного продукта. Данная задача осложняется спецификой бизнеса в банковской деятельности, которая тесно связана с таким понятием, как «коммерческая тайна». Очевидным является то, что большинство предпринимательских структур не расположены делиться с кем либо секретами прибыльности своего бизнеса и перспективами его развития, а некоторые умышленно искажают информацию, чтобы ввести в заблуждение своих конкурентов, другие инстанции, включая и коммерческие банки. Среди возможных источников банковского маркетинга можно выделить следующие:

**1. Информация, предоставляемая самим клиентом. К ней относятся:**

- официальная информация (учредительные документы предприятия, балансы и другая бухгалтерская документация, акты аудиторских проверок предприятия, хозяйственные договоры, заказы, информация о предыдущей деятельности);
- перспективная информация (анализ состояния и динамика сбыта продукции, осуществлявшейся самим предприятием, его бизнес-план и собственная стратегия поведения на рынке);
- субъективная информация (информация об административном персонале предприятия, его профессионализме, репутации, коммуникабельности, серьезности намерений и т. д.).

**2. Данные официальных статистических органов и организаций:**

- статистические данные конкретного региона;
- данные отдельной отрасли или предприятия;
- статистические данные состояния экономики в целом.

**3. Официальная информация органов государственной власти:**

- нормативная информация: законы, постановления и их проекты Верховной Рады Украины, Кабинета Министров, местных органов власти, Указы Президента Украины, разъяснения Верховного Суда Украины по условиям применения норм законодательства, международные договоры и др.;
- государственный бюджет Украины;
- информация о перспективах государственной поддержки отдельным отраслям народного хозяйства: государственный заказ, официальный прогноз министерств о перспективах развития отраслей народного хозяйства, данные о наличии, размерах, адресности и сроках технических кредитов за счет средств министерства финансов или Национального банка Украины и др.;
- информация о налоговых и таможенных льготах и перспективах изменения данного законодательства;
- информация о размере минимальной и средней заработной плате, данные о «потребительской корзине» населения и его социальной защите, наличие и размер задолженности по заработной плате и т. д. (для оценки сегментов рынка, которые непосредственно ориентированы на платежеспособный спрос широких слоев населения).

**4. Данные официальных биржевых котировок и аукционных торгов:**

- информация о котировках на товарных биржах страны и конкретного региона;
- информация о котировках акций на фондовых биржах;
- информация о котировках валют на украинской межбанковской валютной бирже;
- информация о торгах на приватизационных аукционах;
- информация о торгах по распродаже имущества обанкротившихся предприятий;
- биржевые котировки на ведущих мировых биржах и аукционах.

**5. Анализ сообщений средств массовой информации:**

- профессиональные экономические и обзорно-аналитические издания, теле- и радиоканалы;
- другие средства массовой информации.

**6. Данные компьютерных информационных сетей:**

- информация открытых информационных сетей (Internet, Fido, Relkom и др.);
- информация закрытых профессиональных сетей (SWIFT и т. д.).

**7. Данные специальных исследований:**

- политические, социальные и экономические обзоры специализированных научно-исследовательских институтов, кафедр, лабораторий, отдельных ученых, видных деятелей государства, а также зарубежные исследования;
- официальные исследования и опросы общественного мнения общественных и социологических организаций.

**8. Информация о перспективах развития банка и национальной банковской системы в целом (как одного из крупнейших платежеспособных заказчиков).**

**9. Информация о перспективах развития внешнего и внутреннего рынка, крупных фирм, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, и предприятий, являющихся естественными монополиями в различных отраслях экономики.**

**10.Сложившаяся практика работы с конкретным клиентом.**

На базе собранной и систематизированной информации осуществляются не только маркетинговые исследования, связанные с инвестиционной деятельностью, но и другие исследования. Например, по продвижению на рынок банковских услуг, не требующих от коммерческого банка значительного отвлечения финансовых ресурсов. К таковым можно отнести следующие услуги:

- по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов;
- по оформлению и выдаче справок и других документов;
- по хранению ценностей;
- по оценке имущества и разного рода консультации;
- информационные услуги (не выходящие за рамки распространения информации, содержащей коммерческую тайну);
- услуги обменных пунктов.

Предоставление указанных услуг коммерческими банками занимает значительную долю в общих доходах банка, что вызывает заметную конкуренцию на рынке банковских услуг. Продвижение новых услуг на данном рынке, поддержание и увеличение объема реализации имеющихся услуг невозможно без информационного обеспечения банковского маркетинга.

Необходимо отметить, что при маркетинговых исследованиях коммерческие банки должны использовать максимальное количество источников информации. Вместе с тем в современных условиях некоторые виды информационного обеспечения особенно актуальны. К ним относятся: официальная информация органов власти, данные официальных биржевых котировок и аукционных торгов, данные компьютерных информационных сетей, специальные исследования. Роль указанных

источников информации будет возрастать по отношению к другим источникам.

Сегодня коммерческие банки имеют достаточный объем информации для принятия грамотных инвестиционных и маркетинговых решений. Основной задачей для банковской системы является выбор конкретных источников информации и информационных потоков и дальнейшая их аналитическая обработка.

Выработать единственно верную схему отсева ненужной информации и дальнейшей эффективной обработки необходимой вряд ли возможно. Это связано с тем, что в зависимости от конкретного сегмента рынка, охваченного конкретным банком, будет зависеть и информационная база банковского маркетинга. Кроме того, управление финансами, в особенности банковскими ресурсами, в значительной степени зависит от индивидуальных характеристик руководителя банка, таких как профессионализм, интуиция, порядочность и т.п.

В информационном обеспечении банковского маркетинга особое место занимает обратный поток информации, то есть информации от банка к клиенту. Следствием целенаправленного информирования потенциальных и действительных клиентов должна быть их уверенность не столько в прибыльности сотрудничества с конкретным банком, сколько его надежностью. В условиях жесткой конкуренции на финансовом рынке особенно актуальны вопросы защиты от недобросовестной рекламы, дезинформации относительно реального положения дел у конкурентов, попыток информировать клиентов о негативных тенденциях в конкурирующих банках и наоборот. Несмотря на наличие Закона Украины «Об информации» до сих пор не выработан эффективный механизм ответственности предпринимательских структур за предоставление необъективной информации о конкурентах и антирекламу. Национальным банком Украины не разработаны соответствующие инструкции для создания соответствующих условий в банковской системе Украины.

Не менее важным аспектом информационной базы банковского маркетинга являются механизмы аналитической обработки маркетинговой информации. Для таких сложных структур управления, какими являются структуры управления коммерческими банками и банковскими системами, важнейшим элементом управленческого процесса в банках является организация информационных потоков внутри банка с целью создания максимально благоприятных условий для принятия решений.

Вполне естественно, что один или несколько руководителей банковской системы не могут детально анализировать информацию обо всех событиях и изменениях условий рынка. В банке особенно четко видны различия между специалистом в конкретной области банковского дела (будь то кредитный или валютный сотрудник, залоговик, специалист по векселям, пластиковым карточкам, компьютерным сетям и т.д.) и

руководителем банка, который может и не быть профессионалом в отдельном направлении банковской деятельности. Задача руководителя банка состоит в организации условий для эффективной работы специалистов и выработки стратегии поведения банка на конкретных сегментах рынка, а так же в осуществлении контроля за выполнением принятых решений. Для эффективной обработки, систематизации информационных потоков и выработки предложений в крупных банках и банковских системах должны существовать отдельные структурные подразделения, схожие во многом на отделы экономического анализа. В их функциональные обязанности должны входить следующие функции:

- выбор путей сбора маркетинговой информации для коммерческого банка и их приоритетность;
- определение характера и объема получаемой информации;
- определение размера расходов коммерческого банка на маркетинговые исследования;
- анализ полученной информации и ее систематизация;
- изучение влияния исходящей информации коммерческого банка на изменения условий рынка;
- прогнозирование рыночных тенденций;
- выработка конкретных предложений по маркетинговой политике банка, основанных на экономических расчетах.

Несмотря на наличие указанных структур и их обоснованных предложений, основные стратегические решения по управлению банковской системой целесообразно принимать коллегиально на совете управляющих.

Особую роль в информационном обеспечении коммерческих банков играет уровень образования и компетентности как сотрудников банка, так и всего населения. В условиях экономической безграмотности и правового нигилизма населения трудно рассчитывать, что исходящая информация коммерческого банка в виде рекламы сможет оказать существенное влияние на формирование или увеличение платежеспособного спроса на услуги банка для рядовых граждан.

Наглядным примером может служить отсутствие спроса со стороны населения на услуги по расчетно-кассовому обслуживанию физических лиц, несмотря на отсутствие правовых преград и значительное преимущество данной формы обслуживания. Поэтому важнейшей задачей, встающей перед коммерческими банками и другими предпринимательскими структурами, является повышение уровня экономического образования населения и своих сотрудников.

## 2.6. Виртуальные банки и их связь с реальной банковской системой

В связи с развитием глобальной компьютерной сети INTERNET и других информационных и телекоммуникационных технологий все чаще встает вопрос о виртуальных банках, т. е. о банках, которые существуют не в электронном виде внутри всемирной компьютерной сети. Такие банки не имеют стандартных атрибутов классического банка: у них нет офиса или другой недвижимости с привычными банковскими сейфами, сигнализацией, охраной и решетками на окнах. Клиенты этих банков не общаются с банковским персоналом, все общение происходит исключительно с компьютерной сетью. Вместо обычного «географического» адреса виртуальные банки используют адрес электронной страницы в сети INTERNET.

Вместе с тем виртуальные банки уже сегодня успешно выполняют большинство классических банковских функций на финансовых рынках развитых стран. Виртуальные банки абсолютно реально осуществляют расчетные операции клиентов и переводы денежных средств; накопительные (депозитные) операции, при этом реально и своевременно выплачиваются проценты по вкладам и сами вклады; реально осуществляется кредитование как виртуальных так и реальных субъектов коммерческой деятельности; производятся обменные валютные операции, торговля ценными бумагами и многое другое. Многие из этих функций виртуальные банки осуществляют быстрее, надежнее и на более профессиональном уровне, чем реальная банковская система. Например, тайна операций клиента в электронной системе, которая практически не контактирует с банковским персоналом, значительно более надежна по сравнению с обычными банковскими технологиями.

Виртуальные банки представляют собой системный набор высококвалифицированных компьютерных программ по обслуживанию финансовых операций с безналичными денежными средствами клиента. Как и реальный банк, виртуальный банк может конвертировать безналичные денежные средства клиента в безналичную СКВ, перечислять их как на счета в других виртуальных банках, так и на счета в реальной банковской системе, осуществлять экспортно-импортные платежи, накапливать средства и т. д.

В информационном пространстве Америки уже насчитываются десятки виртуальных банков и даже банковских систем. Они имеют свои электронные балансы, причем их операционные активы сравнимы с активами реальных коммерческих банков, а реальные собственники виртуальных банков получают реальные прибыли и дивиденты в СКВ и расходуют их в реальной экономике. Несмотря на то, что такие банки существуют в основном в Северной Америке, а в Западной Европе

существуют лишь несколько «начинающих» виртуальных банков, экономистов уже сегодня интересует ряд принципиальных вопросов:

- являются ли виртуальные банки банками в экономическом понимании банка как финансового института общества?
- какова перспектива развития виртуальных банков? Могут ли они в ближайшее время существенно потеснить существующие банковские системы развитых стран?
- возможна ли замена реальной банковской системы на виртуальную и почему?
- как должно вести себя государство: поддерживать развитие виртуальной банковской системы или запретить ее как явление?

Чтобы ответить на эти и другие вопросы, адресованные к виртуальной банковской системе нужно, прежде всего, понять ее организационно-экономическую суть. Традиционной банковской системе присущи две основные особенности, два уникальных свойства, отличающих ее от предприятий и организаций, включая финансовые институты. К таким особенностям относятся:

- возможность использования дешевых финансовых ресурсов в виде остатков на текущих счетах клиентов;
- возможность банковской системы многократно умножать кредитные ресурсы при помощи денежного мультипликатора.

Виртуальные банки сегодня могут выполнять лишь первую функцию, да и то в несколько усеченном варианте. Это происходит потому, что в соответствии с законодательством большинства стран любое юридическое лицо для осуществления своей хозяйственной или коммерческой деятельности обязано иметь текущий счет в банке, а в большинстве развитых стран текущий счет должно иметь и физическое лицо. Другими словами, государство законодательно обязывает субъектов хозяйствования становиться клиентами банковской системы, то есть создавать для коммерческих банков источник дешевых финансовых ресурсов. Но открывать счета в виртуальных банках субъекты не обязаны, то есть граждане или предприятия открывают счета в виртуальных банках только в тех случаях, когда они собираются пользоваться их услугами. Причем текущий счет в классической банковской системе в такой ситуации является первичным (основным) и обязательным, так как деньги на текущий счет в виртуальном банке зачисляются с первичного (обязательного по закону) текущего счета в реальной банковской системе. Виртуальные банки также не могут осуществлять кассового обслуживания, они либо вообще не предоставляют таких услуг, либо предоставляют их через классический банк на агентских условиях как любой другой небанковский субъект хозяйствования.

Существующим виртуальным банкам недоступна и возможность многократно умножать кредитные ресурсы при помощи денежного

мультипликатора. Это связано с тем, что виртуальные банки являются одноуровневой банковской системой, существующей параллельно системе реальных коммерческих банков. Отличие состоит в том, что виртуальная банковская система не замкнута на систему национальных банков, то есть на систему первого уровня. Виртуальные банки не имеют корреспондентских счетов, а следовательно, не резервируют средства в национальных банках. Для расчетов между собой и с другими банками виртуальная банковская система использует корреспондентские счета реальных коммерческих банков. Таким образом виртуальные банки участвуют в системе денежного мультипликатора как обыкновенные клиенты реальных банков и не имеют возможности многократно умножать свои кредитные ресурсы.

Из изложенного можно сделать вывод о том, что виртуальные банки не являются банками по своей экономико-организационной природе, так как не выполняют одну из главных банковских функций. Основной преградой для этого является законодательное регулирование банковской деятельности со стороны государства, которое не позволяет виртуальным банкам иметь корреспондентские счета в национальных банковских системах, с одной стороны, и не может приравнять обязательную процедуру открытия клиентами текущих счетов в классической банковской системе с добровольной процедурой открытия счетов в виртуальных банках. Важным является тот факт, что национальная банковская система любого государства ни юридически, ни технически не может устранить различия между национальной системой коммерческих банков, которая имеет конкретные экономические, правовые, географические и валютные рамки и границы и виртуальной банковской системой, существующей в глобальной международной сети INTERNET вне зависимости от границ законодательства конкретного государства, его валютной политики и т. д.. Именно здесь и лежит первопричина экономико-правовых разногласий между двумя банковскими системами. С одной стороны, виртуальная банковская система использует те преимущества, которые предоставляют глобальные международные телекоммуникационные технологии (быстрота операций, тайна вкладов, доступность из любой точки мира, уход от налогообложения конкретных стран, выгодные процентные ставки и т. д.), а с другой стороны эти же современные технологии являются преградой на пути выполнения виртуальной банковской системой основных свойственных банковской системе функций. Таким образом виртуальная банковская система является по своей экономической природе скорее парабанковской финансовой организацией, чем банковской системой.

Безусловно существуют и другие причины, не позволяющие сгладить различия между виртуальной и реальной банковской системами. К ним можно отнести психологическую готовность населения и предпринимателей

к повсеместной виртуализации банковских услуг, их компетентность и степень компьютерной грамотности (особенно это актуально в Восточно-европейских странах), уровень технической готовности, отсутствие серьезного опыта и единых стандартов, неготовность правоохранительных и налоговых органов к борьбе с возможными нарушениями в этой области и применению предупредительных мер и т. д. Однако основное разногласие находится в плоскости контроля и регулирования государством в лице национальной банковской системы деятельности виртуальных банков.

Структура денежного оборота развитых стран приблизительно состоит на 75% из безналичных расчетов, на 20% из вексельных и бартерных операций, 5% - наличный денежный оборот. Даже самые развитые государства не могут сегодня отказаться от наличных денег как средства платежа. Именно из-за невозможности непосредственного осуществления виртуальными банками кассового обслуживания своих клиентов законодательство конкретных государств не сможет приравнять текущие счета клиентов в виртуальных и классических банках. Несмотря на то, что оптимисты утверждают, что кассовое обслуживание возможно осуществлять через сеть банкоматов и электронные карточки, все равно остаются нерешенные проблемы по вексельному обращению. К тому же государство вряд ли готово отказаться от выполнения функции эмиссии наличных денег и сможет реально контролировать выполнение этой функции виртуальной банковской системой.

Виртуальные банки не смогут осуществлять ряд специфических кредитных операций, которые требую реального, а не виртуального общения банковского служащего с конкретным клиентом или реальным представителем органов государственной власти. К таким кредитным операциям, например, относится ипотечное кредитование, при котором необходим выезд сотрудника банка для осмотра недвижимости при оформлении ее в залог, а при не возврате кредита работа с судебными исполнителями по обращению взыскания на заложенное имущество и его дальнейшую реализацию. Не решена проблема решения спорных или конфликтных ситуаций при работе с виртуальными банками и т. д. Эти и другие вопросы подлежат дальнейшей тщательной доработке и накоплению практического опыта по их применению.

Анализ сложившейся ситуации показывает, что несмотря на возникновение и развитие виртуальной банковской системы, она не сможет заменить и даже серьезно конкурировать с существующими банковскими системами развитых государств. Тем не менее нельзя не считаться с ее существованием, интенсивным развитием и постоянным совершенствованием. Важнейшим аспектом дальнейшего развития виртуальных банков является взаимодействие с государственными механизмами регулирования ее деятельности. Главной особенностью функционирования такой банковской системы является ее международный

виртуальный статус, который не позволяет конкретному государству осуществлять контроль и регулирование ее деятельности.

Можно предположить, что эффективное функционирование виртуальной банковской системы возможно при следующих условиях:

- заключение специального международного соглашения о порядке и условиях деятельности виртуальных банков.
- разработка международных стандартов виртуальной банковской системы.
- создание виртуального банка 1-го уровня, то есть чего-то похожего на центральный резервный виртуальный банк.
- корректировка национального законодательства стран-участников.
- создание специального органа (с реальными представительствами в странах-участниках) по борьбе с возможными нарушениями и злоупотреблениями.
- проработка механизмов защиты прав клиентов и решения спорных вопросов.

Претворение в жизнь такого проекта возможно, но оно потребует огромных финансовых затрат, сравнимых с финансированием космических программ. Основным источником для осуществления такого проекта могут стать обязательные налоги, взимаемые с виртуальных банков, так называемый «виртуальный налог на доход». Но при этом подорожают услуги виртуальных банков. Это сделает их значительно менее привлекательными для клиентов. Клиенты предпочтут пользоваться традиционной банковской системой. В итоге проект может оказаться нерентабельным.

Но даже если такой проект будет реализован усилиями международных телекоммуникационных корпораций, он приведет к существенному оттоку капитала из национальных банковских систем в виртуальную. Это, в свою очередь, повлечет значительные убытки для государственных бюджетов стран участников. Другими словами, возникнет объективное экономическое противоречие или даже экономическая война между телекоммуникационными корпорациями и национальными банковскими системами, представляющих государственные интересы. Нетрудно предположить, что противостоять мощным финансовым системам развитых стран и их национальным интересам телекоммуникационные корпорации не смогут.

Самым главным недостатком виртуальных банков является то, что они не осуществляют никаких особенных банковских услуг, которые не могла бы осуществить реальная банковская система. Закономерно возникает вопрос, а стоит ли уходить от классической банковской системы, которая проверена столетиями? Экономисты с трудом находят ответ на такой или аналогичные вопросы. Следствием этого является падение бурного всплеска пристального внимания к тенденциям развития виртуальных банков и других виртуальных систем. Ярким

подтверждением этого является существенное падение на международных финансовых биржах в 2000-2001 году котировок акций телекоммуникационных корпораций и других предприятий, работающих в области высоких технологий, связанных с глобальной компьютерной сетью Internet и ее обслуживанием.

Особый интерес вызывает связь развития виртуальной банковской системы и экономики Украины. Развитие компьютерных систем в Украине привело к тому, что клиентами виртуальных банков могут быть граждане и предприятия Украины. В отличие от развитых стран Украина имеет специфическое банковское и финансовое законодательство, которое максимально ограничивает денежные платежи за пределы экономического пространства страны, а также всячески препятствует открытию украинскими резидентами счетов в иностранных банках. Все украинские клиенты виртуальных банков практически нарушают действующее законодательство. Интенсивное развитие глобальной компьютерной сети в Украине и отсутствие реальных возможностей у правоохранительных органов осуществлять тотальный контроль за процессами, происходящими в сфере информационных технологий и за операциями в виртуальной банковской системе, привели к тому, что украинское информационное пространство фактически является составной частью виртуальных систем, включая банковские.

Но, несмотря на развитие украинского сегмента виртуальной сети, угроза сколь-нибудь серьезной конкуренции виртуальных банков с национальной банковской системой отсутствует. Этому способствуют ряд объективных предпосылок:

- украинская банковская система является высокоразвитой, а по многим характеристикам (скорость осуществления платежей, уровень регулирования со стороны национального банка и т.д.) является одной из лучших в Европе;
- виртуальная система имеет ряд объективных недостатков, описанных выше, что никогда не позволит ей сравниться с реальной сетью коммерческих банков;
- менталитет украинского народа, который многократно был жертвой различных обманов со стороны банков, в том числе и государственных;
- невысокий уровень доходов большей части населения не позволяющий иметь не только излишние средства для операций в виртуальной банковской системе, но и приобретать дорогостоящую оргтехнику для таких операций;
- отсутствие правовой базы, регулирующий данный вид деятельности;
- отсутствие технической инфраструктуры развития компьютерных сетей за пределами крупных мегаполисов.

Однако это не означает, что государству необходимо пассивно наблюдать за данными процессами. Целесообразной представляется

всесторонняя поддержка развития исследуемых сетей со стороны государства.

В Украине складывается ситуация, прямо противоположная ожидаемой перспективе развития виртуальных банков в развитых странах. В развитых странах национальные банковские системы жестко конкурируют с виртуальными банками, а развитие виртуальных банков ведет к убыткам реальных банковских систем этих стран. В Украине национальная банковская система экономически заинтересована в развитии виртуальной банковской системы. Это происходит потому, что:

- развитие компьютерных сетей и виртуальной банковской системы может привести к значительному повышению деловой активности и оживлению экономики, то есть созданию новых фирм-провайдеров, расширению заказов для поставщиков программного оборудования, повышению доходов телефонных компаний, возникновению спроса на строительство новых, повышению товарооборота в торговле компьютерами и оргтехникой, созданию сети интернет-кафе и т. д.;
- виртуальные банки осуществят бесплатную рекламу тех банковских услуг, которыми располагает реальная банковская система, но они по тем или иным причинам являются маловостребованными. Ярким примером могут служить услуги по выпуску и обслуживанию электронных пластиковых карт;
- развитие виртуальной банковской системы в Украине будет способствовать либерализации и демократизации банковского законодательства и установлению государством прозрачных условий работы на рынке банковских услуг;
- опыт общения клиентов с виртуальными банками повысит уровень социального осознания роли и места банковской системы в обществе.

Национальная банковская система будет заинтересована в таком развитии событий, в том числе и потому, что значительная часть денежных потоков в Украине находится в так называемом «теневом» секторе и не попадает на счета в банковскую систему. Даже если виртуальная система является тем окном, через которое часть теневых капиталов сможет покинуть экономическое пространство Украины, для того, что бы совершить такую миграцию, капитал вынужден будет профинансировать развитие целых отраслей украинской экономики, а самое главное то, что хоть на небольшой срок он окажется на текущих счетах национальной банковской системы, которая сможет приумножить свои ресурсы при помощи денежного мультипликатора. Экономический эффект от этого будет многократно превышать размер покидающего страны капитала.

За последние два года государство сделало серьезные шаги по пути либерализации банковской сферы: физическим лицам разрешено

открывать расчетные счета в коммерческих банках, субъектам предпринимательской деятельности разрешено иметь более одного текущего счета, гражданам Украины разрешено иметь счета за пределами страны, отменена процедура ведения банками картотеки на текущих счетах клиента. В 2000 году утверждена программа развития глобальной компьютерной сети в Украине. Вместе с тем данные меры являются недостаточными, а главным основополагающим рычагом более эффективного регулирования банковской системы является налоговый кодекс.

Развитие виртуальной банковской системы в украинском информационном пространстве в ракурсе изложенных объективных причин и тенденций является чрезвычайно выгодным для общества, предпринимательства, государства и национальной банковской системы Украины.

# ЧАСТЬ II.
# МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

## РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМНОСТЬ КАК МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ДЕЛОМ

### 3.1. Природа диалектического системного подхода

Во второй половине двадцатого века идеи системных исследований получили широкое распространение в науке и технике. Для первой половины двадцатого века было характерно расчленение наук на отдельные области в целях их глубокого изучения и анализа. Вместе с тем это потребовало и обратного – объединения, синтеза отдельных областей наук, часто совершенно разных. Успех сопутствовал тому, кто не разделял анализ и синтез, а рассматривал их с единой точки зрения. Это привело к выработке совокупности методологических принципов, позволяющих анализировать каждый элемент системы в его связи и взаимодействии с другими элементами, устанавливать закономерности функционирования и развития систем, изучать специфические системные качества. Все это дало возможность рассматривать сущность системного подхода в решении проблем любого характера как метода определения объектов в качестве систем и способов их исследования (описания, объяснения, предвидения, конструирования и т.д.).

Идеи системного подхода нашли конкретное воплощение в работах В.И.Вернадского, Л. фон Берталанфи, У.Росс Эшби и др. Системная проблематика прочно вошла в сознание современного ученого, инженера, практика. Ныне наука и техника имеют дело с созданием масштабных человеко-машинных систем. Промышленные предприятия и объединения, коммерческие банки относятся к этим большим системам. С позиции системного подхода они рассматриваются как нечто большее, чем простая совокупность коллектива людей, оборудования, продукции, капиталов, информации и др. Эти элементы рассматриваются синтезированно, в их взаимосвязи и развитии. Сложность управления в таких условиях преодолевается на основе применения системного подхода как метода связи управляющей и управляемой подсистем.

Особенность коммуникации субъекта и объекта управления состоит в том, что первый связан со вторым посредством особого метода – системного подхода, применение которого делает более доступным осмысление как системы организационной коммуникации, так и самого управления – их структуры, организации, связей, закономерностей

функционирования и др. В этом методологическая ценность системного подхода, в основе которого лежит понятие системы.

«Система» в переводе с греческого означает целое, составленное из частей, соединение. Это понятие впервые введено Аристотелем, который отмечал, что сумма частей, называемая им «все, (в совокупности)», характеризуется тем, что положение частей в ней не создает различия. Там же, где возникает такое различие, имеет место целое.

Следовательно, возможны системы суммативные и целостные. Суммативные представляют собой неустойчивые образования, которые выражают отношения по одному признаку (например, пол, возраст, семейное положение и т.д.). Такую простую совокупность частей следует понимать как суммативную систему в отличие от системы как целостного, подлинного, органического единства.

В процессе формирования целостной структуры между сходными компонентами создается система связей, которая обусловливает ее органичное единство. Под целостной системой понимается совокупность элементов, взаимодействие которых рождает качество, отличное от качеств составляющих ее элементов.

Гегель, исследуя проблему целого, рассматривал целое и часть как непосредственное и поверхностное, категории, выражающие отношения между совокупностью предметов и связью, которая их объединяет, обусловливает появление у совокупности новых свойств и закономерностей, не присущих предметам в их разобщенности. Отсюда тип связи определяет и тип образуемого целого. В самоуправляемых системах (например, в системе управления предприятием или банком) в качестве такой связи выступает информационная, т.е. коммуникации.

Каждый элемент связи является условием другого. В сложной совокупности связей, в рамкой которой причина одновременно выступает как следствие, полагаемое есть не что иное как предпосылка. Это дает основание понимать под системой совокупность образований материального или духовного характера в их взаимосвязи, положение которых есть вместе с тем и предпосылка, имеющая сама предпосылки, развитие которых превращает ее в целостность (подлинное, органическое единство).

Связь между элементами системы органична. Изменение одного из них вызывает изменение других или системы в целом. Во взаимодействии с окружающей средой система выступает как единое целое. Если связь элемента данной системы с окружающей средой становится сильнее, то он переходит в другую систему или образует самостоятельную систему. Определяющая роль целого по отношению к части сохраняется всегда. Часть должна сообразоваться с целым, а не наоборот.

Соответственно части должны способствовать успеху целого. Соотношение целого и части определяется внутренней структурой,

способом взаимосвязи, взаимодействия образующих его элементов. Структуру поэтому определяют как отношение отношений. Именно структура обусловливает общность, целостность системы, способствует возникновению интегративных системных свойств.

В рамках системы между ее частями, а так же между самой системой и ними устанавливаются отношения тождества, единства противоречия, которые при определенных условиях могут переходить друг в друга. Поэтому целое и часть представляют собой единство противоположностей. С одной стороны, целое можно рассматривать как непрерывность, совокупность элементов, связанных между собой определенным образом, а с другой, – это непрерывное прерывно, поскольку делится на части, обладающие относительной самостоятельностью, определенной степенью свободы.

Целое и часть выражает противоречивое взаимодействие общего и отдельного. Если целое рассматривается как обобщенное выражение своих частей, то общее, что объединяет их и делает частями именно данного целого, выражается в закономерностях развития и функционирования целого. В то же время частям целого присущи особенные, индивидуальные, только им свойственные черты.

Целостная система противоречива, поскольку сохраняя свою качественную определенность на какой-то период времени, она постоянно пребывает в состоянии движения, развития. Наряду со специфическими ей присущи все связи (существенные и несущественные, необходимые и случайные, гармонии и противоречия и т.д.) и свойства, изучаемые материалистической диалектикой.

Анализ литературы показывает, что основные свойства целостных систем следующие: 1) целостность – (совокупность элементов системы, составляющих органическое целое; единство, обладающее общими свойствами, отличными от свойств отдельных элементов); 2) делимость – (целостный объект всегда состоит из частей, элементов); 3) разнообразие – (каждый элемент обладает соответствующими свойствами, поведением, отличными от остальных элементов); 4) идентифицируемость – (каждый элемент системы может быть отделен от других); 5) наблюдаемость – (все входы и выходы системы либо контролируемы, либо наблюдаемы); 6) изолированность – (совокупность элементов и их связи могут быть оконтурены, отделены от окружающей среды и рассматриваться относительно); 7) возрастание энтропии – (энтропия закрытой системы, предоставленной самой себе, достигает максимума, и система приходит в состояние наибольшего беспорядка); 8) устойчивость – (способность удерживать параметры в заданных пределах); 9) устойчивость связей – (связи между элементами системы сильнее связей между элементами и окружающей средой).

Целостная система должна отвечать следующим основным условиям: 1) состоять из взаимосвязанных элементов, образующих ее внутреннюю структуру; 2) обладать общей целью всех элементов; 3) наряду с внутренними элементами иметь внешнее окружение, которое образует ее ограничение; 4) обладать определенными ресурсами функционирования; 5) возглавляться управляющим центром, обеспечивающим ее движение к намеченной цели.

По признаку сложности системы классифицируют на простые (наименее сложные), сложные (с разветвленной структурой и большим числом внутренних связей) и очень сложные (неподдающиеся точному и подробному описанию); по признаку связи – на детерминированные (все элементы взаимодействуют точно предвиденным образом) и вероятностные (точно предсказать поведение системы нельзя, но с определенной степенью вероятности можно ожидать того или иного события).

Различают закрытые и открытые системы. Открытыми называются те, которые обмениваются со средой материальными, финансовыми или информационными потоками. Если включить в систему часть среды, с которой она связана какими-либо условиями, то открытую можно преобразовать в закрытую. Рассмотренные свойства, присущие системам вообще, справедливы, например, и для экономической системы, под которой понимается совокупность производительных сил и производственных отношений соответствующих конкретному экономическому механизму (экономической технологии). Экономическая система рассматривается как часть более общей общественной системы, включающей все элементы данного социально-экономического механизма, а с другой стороны – как часть системы ресурсов для потребления общества. Экономическая система финансовых институтов целенаправленна.

Экономические системы относят к человеко-машинным системам социального характера, в которых ведущая роль отведена человеку, производителю материальных и культурных благ. Это открытые системы, поскольку в контур управления включен человек. Люди, аппарат управления выполняют функцию обратной связи.

Системный подход имеет свои принципы, методы, среди которых особенно выделяются такие как оптимальности, «черного ящика», внешнего дополнения, моделирования и др. Принцип оптимальности означает, что при выборе решения следует обеспечивать выбор наилучшего варианта воздействия на развитие и функционирование объекта. Принцип «черного ящика» состоит в том, что исследуется система, в которой доступны внешнему наблюдению лишь входные величины, а внутренние связи неизвестны. Принцип внешнего дополнения означает, что функционирование любой системы полностью описать

невозможно, если рассматривать ее как обособленную, без дополнительного изучения взаимосвязей с внешней средой. Принцип моделирования широко используется в системном подходе как познавательный прием, поскольку модель отражает всю совокупность информационных процессов, протекающих в сложных системах.

Рассмотренная диалектика систем, их свойства и классификация, а также принципы системного подхода основывается на всеобщих принципах объективности, всесторонности рассмотрения предметов и явлений, рассмотрении предметов и явлений в их движении и развитии.

Исследуя предметы и явления действительности, требуется на первое место ставить объективность рассмотрения (не примеры, не отступления, а вещь сама в себе). Этот принцип диалектической логики обязателен при системном подходе. Необходимо рассматривать хозяйственные системы и их проблемы такими, какие они есть, а решения принимать объективно, без элементов субъективизма. В противном случае это наносить ущерб интересам общества.

Второй принцип диалектической логики предусматривает всесторонность рассмотрения предметов и явлений. Чтобы действительно знать предмет надо охватить, изучить все его стороны, все связи и «опосредствования». Целостное, всестороннее рассмотрение процессов, свойств и отношений при выработке решений характерно для системного подхода.

Для системного подхода характерен и третий принцип диалектики, рассматривающий предметы и явления в их движении и развитии.

Нужно смотреть на каждый вопрос с точки зрения того, как известное явление в истории возникло, какие главные этапы в своем развитии это явление проходило, и с точки зрения этого его развития смотреть, чем данная вещь стала теперь.

Поэтому в науке управления необходим не только анализ объекта, но и выявление внутренних источников его развития, движущих сил в единстве и борьбе противоположностей.

Таким образом, системный подход – методологическое требование диалектики, одна из форм конкретизации учения о всеобщей связи, движении и развитии материальной действительности и форм ее отражения в сознании человека. Она рассматривает принцип системности как один из основных компонентов любой системы. Являясь особым измерением действительности, системный подход занял достойное место наравне с другими подходами как сторона диалектического материализма, целостного мировоззрения и научной идеологии.

Это позволило раскрыть закономерности качества, многоструктурности общественных систем и развития их целостности, успешно применить в учении об общественно-экономических формациях, базисе и надстройке, стоимости, двойственном характере труда, заключенного в товаре, и т.д.

Были открыты особого рода качественные определенности – системные, интегральные, которые присущи обществу как целому, системе. В этом и состоял методологический прием как особенный в изучении общественных явлений. Он показал, что закономерности общества как целостного организма, как системы рассматриваются в качестве главных, определяющих сторон диалектического метода и высшей формы качественного анализа.

Следует отметить, что сам системный подход системен. Он включает ряд взаимосвязанных аспектов. Речь идет о следующих аспектах:

- системно-элементном, отвечающем на вопрос, из чего (из каких элементов) образована система;
- системно-структурном, раскрывающем внутреннюю организацию системы, способ взаимодействия образующих ее компонентов;
- системно-функциональном, показывающем, какие функции выполняет система и образующие ее компоненты;
- системно-интегративном, раскрывающем источники, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- системно-коммуникационном, где показаны взаимосвязи данной системы с другими как по горизонтали, так и по вертикали;
- системно-историческом, отвечающем на вопросы, каким образом возникла система, какие этапы проходила, каковы ее исторические перспективы.

Разумеется, в управлении системами социального порядка может быть использован один из аспектов или частная комбинация перечисленных аспектов. Однако всестороннее значение, а следовательно, и действенное практическое руководство объектом может быть обеспечено только совокупным использованием аспектов системного подхода.

## 3.2. Понятийный аппарат системного подхода

Методология системного подхода основана на выявлении тех аспектов предметов или событий, которые вытекают из общих свойств систем. Изучение степени развития систем и механизма их функционирования в условиях изменяющейся среды составляет основу исследования банковских систем как сложных динамических.

Науке известны восемь уровней теоретического рассуждения, которые характеризуют развитие научного мышления и показывают место системного подхода в методологии познания.

Первым уровнем является уровень статистической структуры как начало организованного теоретического знания. Второй уровень теоретического рассуждения – это уровень простой динамической системы с детерминированными необходимыми движениями. На этом уровне доминирующим является метод сравнительной статики, когда сравниваются два равновесных положения системы при различных значениях основных

параметров. Этот метод получил даже особое развитие в форме экономической статистики и широко применяется в практике. Его недостаток заключается в том, что не учитывается сложная динамичность процессов в системе.

С появлением кибернетики как науки об управлении в исследовании сложных систем выделен третий уровень теоретического рассуждения – уровень управляющего механизма или кибернетической системы.

На этом уровне получило широкое распространение изучение передачи и обработки информации и определение разности между наблюдаемым, или зарегистрированным, значением выбранной переменной и ее идеальным значением.

К четвертому уровню относят уровень открытой, или самосохраняющейся системы, в которой свойство самосохранения структуры в среде непрерывно изменяющегося вещества приобретает доминирующее значение.

Этот уровень теоретического рассуждения наиболее соответствует сложности систем, однако применение его только начинает развиваться. В настоящее время авторы многих экономических монографий подчеркивают значение системного анализа, но охватывают лишь его отдельные стороны.

Развитие экономической науки будет в значительной степени зависеть от того, насколько скоро будет достигнут уровень теоретического рассуждения, соответствующий уровню самосохраняющейся структуры в меняющейся среде.

Управление в сложной динамической системе отражает такие ее основные процессы, как рост, развитие и самосохранение.

Исследование управления сложными динамическими системами на базе системного подхода означает изучение их свойств, структуры, организованности, поведения и развития с учетом взаимодействия их с окружающей средой.

В этом исследовании большое значение приобретает изучение сущности управления и его взаимосвязей с организованностью системы, роли информационных процессов и их сущности, составных частей и процессов системы, связей системы с окружающей средой и других отношений в системе, обуславливающих ее функционирование и развитие.

В отличие от существующих методов исследования системный подход позволяет обратить особое внимание на развитие системы как результата ее взаимодействия с окружающей средой и выявить недостатки в ее построении.

Поскольку банковские системы относятся к искусственным, то первостепенное значение приобретает характеристика свойств сложных динамических систем, отражающих требования к проектированию и созданию подобных систем.

Свойства сложных динамических систем могут носить общий и частный характер.

Общий характер свойств выражается в наличии доминирующих признаков, которые определяют сложность и динамичность системы и могут быть отнесены к различным видам систем.

К свойствам частного характера следует отнести особые признаки сложных динамических систем, свойственные только данному типу систем (например, только банковским системам).

Сложные динамические системы относятся к классу кибернетических систем и в зависимости от характера их взаимодействия с окружающей средой могут быть подразделены на открытые, изолированные, самонастраивающиеся и самосохраняющиеся. Характеристика и свойства этих систем приводятся в табл. 3.1.

Свойства представляют собой обобщенные группы параметров, которыми обладает или должна обладать изучаемая система. Свойства могут более обобщенно выражаться в виде признаков, характерных для данного класса систем. Свойства отражают требования к искусственным системам, которые необходимо выполнять при синтезе суммы параметров, обеспечивающих ее рациональное (или оптимальное) функционирование.

Таблица 3.1. Характеристика признаков разных типов сложных динамических систем

| Класс систем | Характерные признаки (свойства) систем |
|---|---|
| 1. Изолированные | Системы, не обменивающиеся веществом с окружающей средой и вследствие этого имеющие тенденцию к уменьшению (деградации) ее энергии. Они стремятся перейти от менее вероятных конфигураций к более вероятным или (что одно и то же) от более организованных состояний к более хаотическим |
| 2. Открытые | Системы, обменивающиеся веществом с окружающей средой, в отличие от состояний равновесия в изолированных системах, полностью детерминированных начальными условиями, могут достигать не зависящего от времени состояния, которое не зависит от исходных условий и определяется исключительно параметрами системы. Они могут сохранять свой высокий уровень и даже развиваться в сторону увеличения порядка и сложности |
| 3. Самонастраиваю щиеся | Характерными признаками этих систем следует считать неопределенность, избыточность, логичность действий, прогнозирование и самообучение.<br>Неопределенность есть свойство индетерминизма |

| | |
|---|---|
| | системы. Избыточность проявляется в многоструктурности и многопараметричности. |
| 4. Самосохраняющиеся | Способность самонастраивающейся системы развиваться или отмирать в соответствии с изменениями окружающей среды |

Выполнение перечисленных требований при проектировании и конструировании искусственных сложных динамических систем или придание им свойств, соответствующих разному уровню организованности, в первую очередь связано с организацией управления, обеспечивающего перечисленные свойства.

Многими из перечисленных свойств обладают и существующие банковские системы (см. табл.3.2), однако их обеспечение вызвано в большей степени опытом на основе перебора проб и ошибок, нежели разумным подходом к организации управления.

Таблица 3.2. Характеристика свойств банковских систем

| Свойства сложных динамических систем | Чем обусловлено наличие данного свойства | Условия придания этих свойств банковским системам |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Способность системы удерживать существенные переменные в допустимых пределах | Обеспечить устойчивость системы при заданных параметрах | Обеспечивать рентабельность инвестиций на уровне конкурентоспособности коммерческого банка |
| 2. Способность сохранения работоспособности системы при большом количестве различных ситуаций | Обеспечить работу системы в условиях неопределенности окружающей среды | Наличие в системе органа, обеспечивающего оперативность управления при различных ситуациях |
| 3. Способность системы ассимилировать разнообразные воздействия среды | Обеспечить изменение работоспособности системы при существенных изменениях окружающей среды | Изменить условия функционирования при изменении в окружающей среде и неизменных конечных показателя работы |
| 4. Способность системы эффективно, быстро и в достаточном объеме усваивать информацию из окружающей среды, а также правильно и быстро реагировать на нее, то есть обеспечить информационноемкость и помехозащитность системы | Обеспечить оценку изменения окружающей среды для эффективного функционирования системы | Наличие в системе органа регистрации и учета информации, а также алгоритма ее выбора при принятии решений |

| | | |
|---|---|---|
| 5. Способность самосохранения структуры в изменяющейся среде | Обеспечить сочетание подцелей для наиболее эффективного выполнения главной цели | Обеспечить правильный выбор способа сочетания целей различных подразделений для наиболее эффективного выполнения главной цели в изменяющейся среде |
| 6. Способность предвидения ситуаций внешнего мира для возможности изменения состояния системы | Обеспечить подготовку процесса изменения состояния системы | Способность оценки окружающей среды (научно-технический прогресс, изменение экономики страны, потребители, вкладчики и т.д.) |
| 7. Способность изменять свое поведение | Обеспечить простое приспосабливание системы к окружающей среде | Обеспечить прогнозирование и перспективное планирование с учетом изменений окружающей среды |
| 8. Способность изменять условия внешней среды, когда изменение своего поведения невозможно или нежелательно | Обеспечить простое приспособление системы к окружающей среде | Способность изменять договорные условия с вкладчиками, потребителями, а также изменение цены при изменении спроса |
| 9. Способность к развитию | Обеспечить совершенствование системы в соответствии с развитием окружающей среды | Наличие органа, обеспечивающего техническую и организационную подготовку при внедрении новых машин или видов обработки документации |
| 10. Способность к самообучению, то есть придание системе некоторых поведенческих структур | Сократить число выборов поведения в повторяющихся структурах | Способность к выработке стандартных решений при повторяющихся ситуациях |
| 11. Способность к самоорганизации, то есть изменение структуры целенаправленного процесса или функции, определяющих целенаправленную систему | Обеспечить способность системы повышать свою организованность | Наличие органа, обеспечивающего изменение организованности системы при ее развитии |
| 12. Способность к выживанию – степень устойчивости осуществления правильного выбора стратегии среди множества альтернатив | Обеспечить планомерное развитие системы на основе изучения закономерностей изменения окружающей среды | Познание действия экономических законов и использование их в перспективном планировании |

| | | |
|---|---|---|
| 13. Способность системы достигать определенной степени успеха при поиске широкого многообразия целей в обширном диапазоне окружающей среды – интеллект системы | Обеспечить наиболее эффективную стратегию и тактику в условиях большого выбора вариантов при различных альтернативах | Наличие методов и средств по выбору критерия функционирования системы при изменении окружающей среды |
| 14. Способность системы «описывать самое себя» с учетом некоторой заданной цели по отношению к внешней среде | Обеспечить оценку «самое себя» по отношению к окружающей среде – один из признаков интеллекта системы | Наличие знаний и методов сравнения работы смежных отраслей и сравнение с ними данной системы |
| 15. Способность системы предсказывать окружающую среду с разумной степенью успеха | Обеспечить «разумное поведение» системы | Наличие органа по прогнозированию функционирования экономической системы |

Таблица 3.3. Понятийный аппарат системного подхода
и его использование в организации управления

| **Наименование понятия** | **Сущность и характеристика понятия** | **Характеристика понятия для банковских систем** | **Использование понятия в организации управления** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Система | Целостный комплекс взаимосвязанных элементов, имеющий особое единство с окружающей средой и представляющий собой элемент системы наиболее высокого порядка | Целостный комплекс людей, машин и предметов труда, направленный на ОКАЗАНИЕ УСЛУГ и являющийся элементом экономической системы | Управление должно рассматриваться для системы в целом |
| 2. Целостность | Состояние относительной замкнутости какой-то совокупности явлений, которая выражается в степени ограниченности системы от среды | Относительная самостоятельность банковской системы по отношению к экономической системе в целом | Степень ограниченности системы от среды определяет масштабы и сложность управления |
| 3. Окружающая среда | Совокупность всех объектов, изменений свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы | Элементы экономической системы, связанные с данной системой. | Определяет масштабы и сложность управления, а также выбор подцелей функционирования системы |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 4. Организованность системы | Совокупность отношений между элементами системы; характеризуется содержанием, структурой, связями и способом принятия решений | Совокупность содержания, структуры связей и способа принятия решений определяет организованность банковской системы | Является определяющим фактором в организации управления. Чем выше уровень организации системы, тем выше уровень организации управления |
| 5. Содержание | Вещественный субстрат системы | Совокупность людей, средств и предметов труда | Оказывает влияние на сложность управления при увеличении и сложности элементов вещественного субстрата |
| 6. Структура | Способ сочетания локальных целей для наилучшего выполнения главной цели системы | Способ сочетания целей рабочих мест и подразделений банка | Определяет локальные цели управления |
| 7. Связи | Предпочтительные условия для принятия решений. Обеспечение необходимой информации в нужном месте в заданное время | Связь между рабочими местами и подразделениями банка | Определяет условия принятия качественного решения в установленные сроки |
| 8. Способ принятия решения | Способ выбора описательной информации и мотивации в сочетании с методом принятия решения | Способ выбора информации и мотивации в точках управления и метод принятия решения | Определяет скорость и качество принятия решений |
| 9. Иерархичность строения системы | Расчленение системы на подсистемы с относительно замкнутым циклом функционирования, действующих одновременно с координацией путём линейного вмешательства | Разделение системы на уровни управления (рабочее место, линейные службы управления, дирекция банка) | Определяет порядок и организацию управления всей системой и на её отдельных уровнях |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 10. Адаптация | Способность системы реагировать на стимулы окружающей среды с целью выработки благоприятных решений для её функционирования или развития | Способность реагировать на изменения в окружающей среде с целью повышения эффективности её функционирования | Часть системы управления обеспечивает восприятие, обработку и передачу информации для выработки решений на различных уровнях |
| 11. Обучение системы | Процесс привития системе навыков в принятии решений путём набора правил сокращения информации, которые, будучи приложены к наблюдаемым данным, позволяют сравнительно эффективно преобразовывать эти данные в желательные реакции | Выработка методов и навыков в принятии решений по банковской деятельности | Определяет уровень восприятия и хранения описательной информации в системе управления |
| 12. Поведение системы | Структура поведения в окружающей среде складывается из уравновешивания системы со средой и упорядочения системы в данной среде | Складывается из предсказаний о развитии окружающей среды и управления развитием системы в соответствии с этими предсказаниями | Определяет цели управления и организацию управления развитием системы |
| 13. Информация | Необходимое отражённое разнообразие. Необходимое – степень описания системы. Отражённое – отражающая содержание, структуру, связи и способ принятия решения | Складывается из документооборота и устной информации в процессе функционирования системы | Является средством управления в банковской системе |
| 14. Целевая функция системы | Каждая система имеет способность выполнять определённую функцию и цель, связанную с этой функцией | Главной целью банковских систем следует считать реализацию банковских услуг. | Целевая функция определяет цель управления |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 15. Сложность системы | Определяется сложностью связей внутри системы и с окружающей средой, а также количеством разнообразий при функционировании системы | Сложность банковских систем обуславливается разнообразием номенклатуры услуг, банковских технологий, квалификации работающих, объемом ресурсов | Определяет сложность системы управления |
| 16. Отношения в системе | Обуславливаются взаимосвязью между её элементами и определяют необходимость того или другого элемента в системе при выполнении главной цели | Определяются отношениями между отдельными исполнителями и коллективами при выполнении главной цели | Определяют локальные цели управления |
| 17. Устойчивость | Способность системы приходить в равновесное состояние после воздействия окружающей среды. Устойчивость тем надёжнее, чем большим числом неустойчивых элементов она определяется | Способность системы сохранять эффективность при изменениях окружающей среды | Система управления должна обеспечивать устойчивость функционирования системы |
| 18. Наследственность | Закономерность передачи признаков одного поколения другому | Выражается в наличии доминантных признаков на отдельных этапах развития банковских систем | Определяет направление управления развитием банковских систем |
| 19. Развитие | Процесс совершенствования систем | Развитие банковских систем является закономерным процессом, обусловленным действием закона экономии времени | Изучение закономерностей развития систем позволяет найти аппарат перспективного планирования как части управления развитием банков |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 20. Эволюция | Этапы процесса развития систем | Закономерные этапы развития банковских систем, обусловленные взаимодействием закона пропорционального развития и закона экономии времени. | Определяет основы управления развитием систем |
| 21. Субординация частей | Приведение частей системы в порядок путём выделения её низших и высших элементов | Высшим элементом банковской системы является человек | Определяет уровни управления и взаимосвязь между ними |
| 22. Самоорганиза-ция. | Изменение структуры целенаправленного процесса. | Изменение состава и функций подразделений в процессе развития системы | Определяет порядок управления изменением структуры системы |
| 23. Многомер-ность системы | Способность системы ассимилировать разнообразные воздействия окружающей среды | Способность системы реагировать на изменение спроса, достижения науки и техники, изменения в смежных отраслях | Определяет сложность системы управления |
| 24. Низший предел системы | Разрушение системы | Убыточность банковских технологий и отсутствие возможностей сбыта услуг | Управление не обеспечивает функционирование системы в окружающей среде |
| 25. Верхний предел | Оптимальное функционирование системы | Оптимальное функционирование системы | Управление обеспечивает взаимосвязь системы с окружающей средой |
| 26. Закон движения системы | Закон, определяющий изменение состояний входов и выходов системы во времени | Заключается в закономерности цикла управления | Служит основой управления системой в стационарном состоянии |
| 27. Память системы | Способность системы хранить информацию | Учёт процессов и их результатов | Основа процесса принятия решения |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 28.Авторегу-лирующий орган | Орган выработки регулирующих управляющих воздействий | Регулирование функционирования системы в стационарном состоянии путём сравнения и анализа плановых и фактических состояний | Часть системы управления |
| 29. Поле функциональных связей с окружающей средой | Границы и количество функциональных связей системы со средой. Определяет степень единства и ограниченности системы с окружающей средой | Характеризует степень самостоятельности банковской системы и уровень кооперации | Определяет сложность системы управления |
| 30. Ограничитель разнообразия | Орган системы, обеспечивающий необходимое разнообразие за счёт ограничения образования излишних разнообразий; препятствует искусственному усложнению системы | Ограничитель изменений информации внутри системы и ограничение информации, поступающей из окружающей среды | Часть системы управления |
| 31. Элементы управления | Элементы системы, обеспечивающие её описание, планирование, её функционирование, контроль за отклонениями в окружающей среде, а также регулирование и изменение поведения системы в окружающей среде | Элементы системы, обеспечивающие нормирование, текущее и перспективное планирование, контроль и регулирование | Служат основой системы управления |
| 32. Стабилизирующие цепи системы или локальные регуляторы | Особый вид связей между элементами системы, обеспечивающий устойчивость системы | Особый вид связей между элементами банковской системы, обеспечивающий регулирование в условиях быстро меняющейся среды | Самостоятельность уровней управления в принятии решений или их относительная замкнутость |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Аппарат сравнения | Элемент системы, обеспечивающий контроль за её функционированием в пределах установленных параметров | Часть элемента контроля, обеспечивающая сравнение фактических и плановых показателей | Часть системы управления |
| 34. Активаторы системы | Операторы позитивного действия | Активаторы банковской системы-закон экономии и закон возвышающихся потребностей – выражаются уровнем научно-технического прогресса и развития общества | Учитываются при организации управления развитием производства |
| 35. Дезактиваторы системы | Операторы негативного действия | Ограничители развития системы (дефицит материалов, оборудования, трудовых ресурсов) | Учитываются при организации управления развитием банковской деятельности |
| 36. Внутренние резервы | Запасы энергии и вещества, обеспечивающие оптимальное функционирование системы, выступают как защита от возмущений | Оборотные средства банковской системы, резервы в НБУ и т.д. | Учитываются при организации управления системой в стационарном состоянии |
| 37. Энергия системы | Для открытых систем наиболее важное значение имеет «свободная энергия» – энергия, которая может действовать на окружающую среду | Люди и орудия труда | Управление должно быть направлено на более эффективное использование энергии системы |
| 38. Вещество системы | Главным фактором функционирования открытых систем является обмен веществом с окружающей средой | Капитал | Управление должно быть направлено на осуществление более интенсивного обмена информацией с окружающей средой |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 39. Коррелятор организации | Внутренняя структурная информация | Чем более точно информация отражает структуру системы, тем выше уровень её организованности | Чем выше уровень организованности системы, тем выше уровень самоуправления в ней |
| 40. Компенсирующий механизм приспособления | Элемент системы, обеспечивающий усвоение изменений окружающей среды и частичное воздействие на систему | Элементы системы, позволяющие компенсировать возмущения в окружающей среде | Служит элементом системы регулирования в управлении банками |
| 41. Вмешательство | Способ воздействия уровня управления высокого порядка на уровень управления более низкого порядка в результате реакции на изменение окружающей среды | Способ регулирования процесса при существенных отклонениях, которые не входят в компетенцию руководителей более низкого уровня управления | Следует учитывать вмешательство как особый способ управления и найти границы его применения |
| 42. Механизм разумного поведения системы. | Элемент системы, позволяющий описывать её по отношению к окружающей среде. | «Описание самоё себя» по отношению к окружающей среде-заключается в определении количественных значений ограничений главной цели. | Служит основой качества управления системой в стационарном состоянии и при её развитии |
| 43. Законы, управляющие поведением системы | Элемент системы, позволяющий описывать её по отношению к окружающей среде | Экономические законы | Основа организации управления банковскими системами |
| 44. Граница качественной определённости предмета | Мера предмета или совокупность его параметров | Мера качества предметов труда | Управление качеством в соответствии со спросом |
| 45. Метод упорядочения состояния системы | Насыщение информацией | Описание системы на уровне, необходимом для качественного управления | Позволяет улучшить качество принятия решения при управлении |
| 46. Противоречия в системе | Действия элементов или частей с противоположными целями | Определяют необходимость создания качественных связей между отдельными структурными подразделениями | Следует учитывать как предпосылки для принятия решения |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 47. Координация | Способ взаимосвязи между специализированными частями системы | Линейные связи между структурными подразделениями | Часть системы управления |
| 48. Ограниченность между системой и средой | Выражается в интенсивности обмена веществом и энергией между системой и средой | Выражается интенсивностью обмена ресурсами, информацией с окружающей средой | Управление должно быть направлено на сохранение ограниченности между системой и средой или на увеличение её |
| 49. Обратная связь | Часть системы регулирования процессов в системе | Основа системы регулирования | Управление в банковских системах основано на обратных связях |
| 50. Скорость ликвидации возмущений | Показатель, характеризующий степень зрелости или старения системы | Введение такого показателя могло бы характеризовать организованность и качество управления системой | При организации управления необходимо учитывать этот показатель |
| 51. Период насыщения | Период, в течение которого система развивается без ограничений со стороны окружающей среды. В этот период связь системы с окружающей средой минимальная | Период насыщения | При организации управления следует учитывать особенности функционирования системы в период насыщения |
| 52. Децентрализация | Способ повышения эффективности управления за счёт инициативы низших уровней управления | Относительная замкнутость и самостоятельность уровней и стимулирование инициативы за счёт материального и морального поощрения | Определение самостоятельности и границ инициативы – основа организации управления в банковских системах |
| 53. Функциональные отношения в системе | Взаимосвязь между элементами и частями системы, обусловленная выполнением главной цели | Взаимосвязь между рабочими местами, обусловленная подготовкой и реализацией банковских услуг | Служат основой координации между подразделениями и рабочими местами |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 54. Система отношений | Целевые назначения элементов, связи между ними и окружающей средой. Определяет структуру системы | Слагается из отношений между исполнителями и отдельными коллективами, обусловленных выполнением главной цели | Определяет уровни и структуру управления |
| 55. Иерархия структуры | Соподчинённость локальных целей в системе | Соподчинённость подразделений в выполнении главной цели | Определяет уровни управления |
| 56. Пропускная способность системы | Способность системы усиливать или ослаблять энергию входа | Расчётная, плановая и фактическая мощность банковской системы и возможности её увеличения или уменьшения при сохранении эффективности | При организации управления необходимо учитывать возможности регулирования мощности банковской системы |
| 57. Календарь функционирования системы | Множество моментов или интервалов времени | Оборот капиталов, финансовый год | Основа управления системой в стационарном состоянии. |
| 58. Репертуар функционирования системы | Множество различных состояний системы | Множество финансовых оборотов | Определяет точки управления |
| 59. Разумное поведение системы | Сочетание способности предсказывать состояние внешней среды с преобразованием каждого предсказания в подходящую реакцию (при правильном описании себя относительно окружающей среды) | Прогнозирование и перспективное планирование | Управление развитием системы с учётом предсказаний об изменениях в окружающей среде |
| 60. Цель | Конечное состояние, к которому стремится система в силу своей структурной организации | Продвижение на рынок банковских услуг, необходимых клиентам | Управление служит выполнению цели системы |

| Наименование понятия | Сущность и характеристика понятия | Характеристика понятия для банковских систем | Использование понятия в организации управления |
|---|---|---|---|
| 61. Количество элементов, охватываемых воздействием данного класса среды | Показатель поля функциональных связей с окружающей средой | Показатель связи отдельных подразделений банка с данным классом воздействия окружающей среды | Служит основой организации управления системой с учётом изменений в окружающей среде |
| 62. Надёжность системы | Функционирование системы при выходе из строя отдельных элементов | Функционирование системы с учётом выхода из строя оборудования и неявки работающих по различным причинам | Учитывается при создании системы регулирования |
| 63. Мотивация | Критерий выбора решений | Критерий принятия множества решений на различных уровнях | Основа организации и выбора метода принятия решений |
| 64. Критерий функционирования системы | Разрабатывается исходя из анализа ожидаемых результатов и целей организации как функция концентрируемых аспектов управления | Складывается из оценки соответствия результатов работы системы действию объективных экономических законов, так как система есть элемент экономической системы | Служит оценкой результатов управления системой |

Задача исследователей банковских систем заключается не только в обнаружении перечисленных свойств, но и в нахождении оценки степени их развития по отношению к развитию окружающей среды как рыночной.

Изучение управления на принципах системного подхода тесно связано с созданием понятийного аппарата, способного не только отразить внешние проявления свойств сложных систем, но и найти сущность и закономерность описанных явлений.

Этому способствует рассмотрение основных принципов системного подхода, сущность которого в значительной степени раскрывается в анализе его понятийного аппарата применительно к организации управления и, в частности, к данному типу систем. В табл. 3.3 приводится только основная часть понятийного аппарата общей теории систем, применяемого в той или иной степени в банковских системах.

Характеристика свойств сложных динамических систем и анализ понятийного аппарата системного подхода применительно к организации управления позволяют сформулировать следующие основные требования:

Необходимо учитывать реальную сложность банковской системы.

Построение управления должно основываться на взаимодействии системы с окружающей средой.

Организованность управления должна соответствовать организованности данной банковской системы. При этом необходимо обеспечить четкое определение главной и локальной целей функционирования банковских систем.

## 3.3. Место коммуникации в понятийном аппарате системного исследования

Коммуникация в понятийном аппарате системного исследования занимает определенное место. Поставим задачу дать определение коммуникации в соответствии с другими, близкими ей понятиями, ибо только так можно глубже раскрыть ее сущность. Что значит дать «определение»? Это значит, прежде всего, подвести данное понятие под другое, более широкое. Поэтому для систематизации понятий с целью выявления их сущности и определения в них места коммуникации построим схему взаимосвязи основных понятий системного исследования (рис. 1).

В качестве критериальных понятий, вокруг которых группируются остальные понятия, приняты «объект (образование)», «элементы и связи (множество)» и «способ связи (объединение)». Выбор дают эти критериальные понятия с учетом закономерности уменьшения степени абстракции. Так, определив стержневое семейство понятий «события (ситуации) – организация – управление», можно соответственно выделить два других взаимосвязанных семейства: «предпосылки» – связи – выбор» и «сведения (данные) – коммуникация – информация».

Критерий понятия «объект (образование)» характеризуется наибольшей абстракцией, «элементы и связи (множество)» – меньшей абстракцией, а «способ связи (объединение)» – наименьшей. Аналогичная картина прослеживается и в понятиях-семействах по горизонтали: «события (ситуации) – предпосылки – сведения», «организация – связи – коммуникация», «управление – выбор – информация». Связь этих понятий семейств диалектическая.

Сущность всех понятий наиболее полно может быть раскрыта по горизонтали (в рамках своего семейства) и по вертикали. Возможны и другие разрезы, например, перекрестный: «связи – организация – управление», «коммуникация – организация – управление» и т.д.

Такой комплексный подход к рассмотрению понятийного аппарата системного исследования позволяет не только раскрыть сущность самих понятий, но и выявить закономерности их соотношений. Как видим, интересующая нас проблема коммуникации принадлежит ко второму семейству понятий «связи – организация – коммуникация» и находится в области всех способов рассмотрения – горизонтального, вертикального и перекрестного.

Коммуникацию, занимающую промежуточное положение между понятиями «сведения (данные)» и «информация», можно рассматривать в узком смысле как информацию. К. Шеннон отмечает: «Информация – это коммуникация, связь».

Под данными понимают сообщения, не соотнесенные к возможности их использования. Если исследователь располагает сообщениями, которые ему приемлемы, то данные несут знания, означающие его связь с объектом. Эти знания и есть коммуникация, то есть знание субъектом объекта. Но если знания полезны при принятии решений, то они являются информацией.

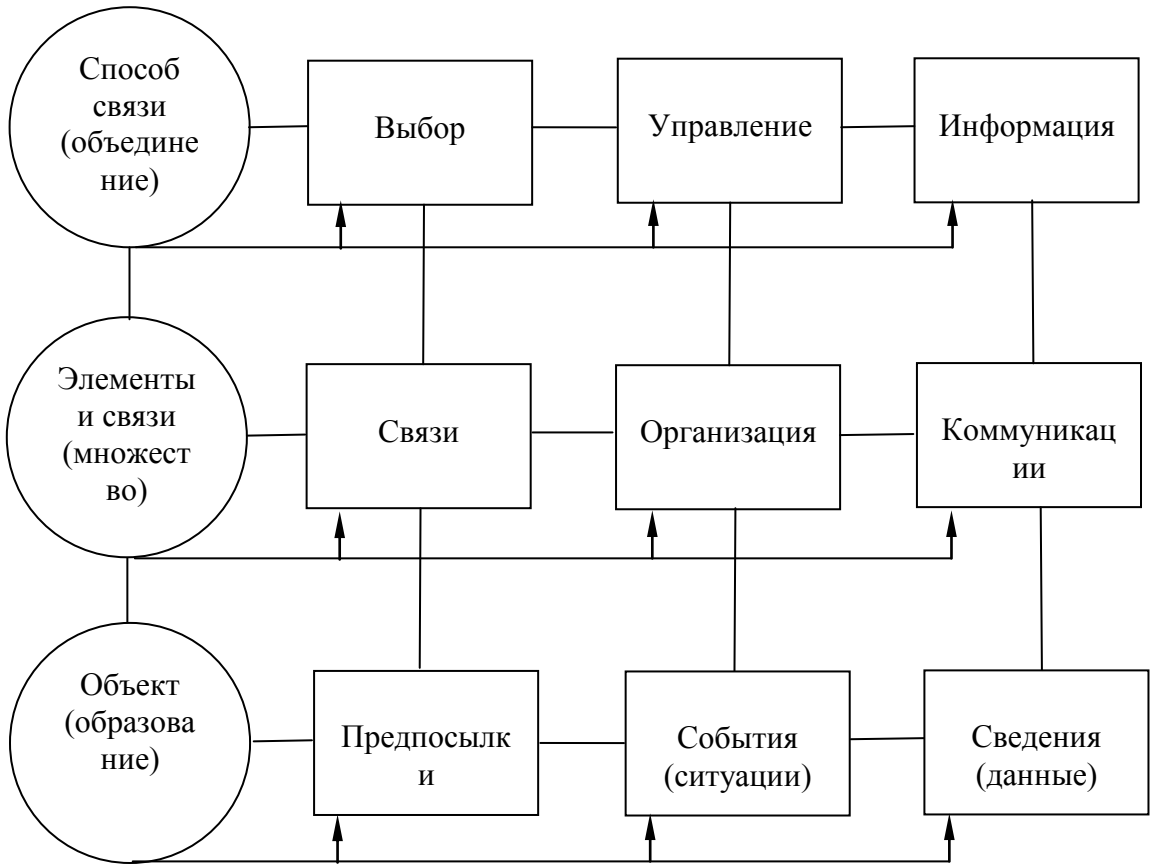



Рис.3.1. Схема взаимосвязи понятий системного исследования

В рассмотренной схеме под системой понимается объект (образование), содержащий элементы и связи, который характеризуется способом связи, изменяющимся во времени и пространстве. Инвариантным свойством системы является ее относительно устойчивый, изменяющийся во времени и пространстве способ внутренних связей и отношений.

Структура системы определяет в определенной мере ее свойства. От их изменчивости зависит изменчивость самой структуры. Структурные аспекты системы играют вполне определенную роль для ее функциональных аспектов. Поэтому при анализе даже простых объектов используют понятия сложной системы, исследуя, с одной стороны, функции системы (все, что система делает, может делать, должна делать), а с другой стороны ее схему (совокупность элементов, участвующих в реализации функций системы, и методы, по которым система действует).

В структуре как форме проявляется организация. Так как система – это организованный объект, обходимый в силу своего существования и содержания, то и организацию следует рассматривать как ее инвариантное свойство. В узком смысле организация есть структура конкретной системы, не изменяющейся в пространстве и во времени. В широком смысле организация системы – это способ связи, изменяющийся во времени. Она

отличается обратимостью в противоположных направлениях, что позволяет судить о понижении или повышении организованности системы. Таким образом, структура тесно связана с организацией системы. Но между ними существует различие. Если структура характеризует взаимосвязь и соотношение элементов системы, их субординацию, то организация, выражая также взаимодействие элементов, обеспечивает ее функционирование и развитие.

Итак, структуру и организацию нельзя отождествлять. Организация одной и той же системы может оставаться неизменной, между тем структура подвергается изменению. Обязательное изменение организации системы представляет собой не что иное, как смену определенных структур во времени. Организация системы может изменяться в одном из двух взаимопротивоположных направлений: разрушаться (понижение уровня организации – процесс дезорганизации) или сохраняться (повышение уровня организации – процесс улучшения организации). Поэтому уровень организации системы необходимо рассматривать в связи с изменением структуры во времени (уровень организованности системы).

Организация и дезорганизация как противоположности характеризуют направленное изменение отношения между системой и хаосом, порядком и беспорядком, определенностью и неопределенностью, вероятностью и невероятностью, разнообразием и единообразием.

Разнообразие системы является коррелятом имеющейся в ней информации, что свидетельствует о связи системы и организации, управления и информации.

Система, переходя в одно из возможных своих состояний, тем самым производит выбор. Информация же основана на процессе выбора из какого-либо конечного числа возможных выборов. Поэтому информацию следует рассматривать как результат выбора, снимающий неопределенность. Информация связана с отражением, без которого невозможно сравнивать состояния системы. Сравнивать их нельзя, если отсутствует и разнообразие системы.

Информация отражает связи между объектами (системами) и является их свойством. Она циркулирует между подсистемами системы как их компонент, характеризует связи между подсистемами и самой системой. Эта связь используется в управлении, так как основана на передаче сигналов, несущих сведения о тех или иных событиях (изменениях состояния объекта) от одной подсистемы к другой или от подсистемы к системе. Таким образом, информация является свойством системы, характеризующим ее связи.

Информационные связи возможны, когда есть источник информации, ее получатель и канал связи между ними. Информация существует только в коммуникативной системе, включающей три указанные подсистемы: «источник», «получатель», «канал». Отсутствие какой-либо из подсистем (источника, получателя или коммуникативного

канала) означает и отсутствие информации. Нет информации вообще, а есть вполне определенная, конкретная информация в конкретной коммуникативной системе, в которой подсистема «источник» служит источником информации лишь постольку, поскольку существует подсистема «получатель», в отношении которой подсистема «источник» и является источником информации в отношении подсистемы «источник», а подсистема «канал» служит коммуникативной связью в силу того, что подсистемы «источник» и «получатель» соответственно источник и получатель информации.

Если выйти за пределы системы, чтобы получить о ней информацию, тогда можно говорить о новой коммуникативной системе, для которой справедливо предыдущее рассуждение. Однако информация здесь иная, внешняя по отношению к той, внутренней, принадлежащей первой коммуникативной системе. Поэтому при исследовании внутренней информации необходимо учитывать особенности структуры и организации системы.

Способность воспринимать информацию зависит от организованности системы. То, что передается, может быть или не быть информацией в зависимости от того, соответствует ли уровень организации получателя информации уровню получаемой информации. Однако это не значит, что организация и информация тождественны. Организация как свойство системы характеризовать взаимозависимое поведение ее частей в рамках целого является свойством как всей системы, так и отдельных ее частей. А информация как мера организации отличается от последней тем, что не может быть мерой самое себя. Все же организация и информация при всем их различии тесно взаимосвязаны как стороны одного и того же явления.

Посредством информации можно проследить связь организации с управлением. Процессы управления, как известно, обусловлены наличием информации, ее передачей и преобразованием. Без хранения информации невозможно перевести систему из одного состояния в другое, проверить соответствие ее состояния условиям существования. Осведомительная информация от управляемого объекта поступает в управляющий. Последний передает информацию управляемому объекту. Этот процесс управления кажется несложным. Однако связь между управляемым и управляющим объектами не так проста. В широком смысле связь между ними следует рассматривать как результат взаимного уменьшения неопределенности. Связь информации и управления в этом плане двусторонняя. Не только информация обусловливает управление, последнее также оказывает влияние на информацию. Благодаря именно управлению, информация и организация системы представляют собой единое целое. Накапливая или сохраняя информацию, тем самым поддерживают или повышают организованность системы.

Понятия информации, организации и управления относятся к необратимо изменяющимся системам. Изменение организации подсистем коммуникативной системы («источника», «получателя», «канала»), командной и осведомительной информации, а также самого управления является существовали, существуют и будут существовать как и связанные с ними события (ситуации), состояния системы.

Рассмотрев во взаимосвязи предпосылки, связи, выбор, события (ситуации), организацию, управление, сведения (данные), коммуникацию и информацию как различные формы проявления общего свойства системы, можно к наиболее развитым отнести организацию, управление, связи, выбор, информацию и коммуникацию. А специально исследуемая нами организационная коммуникация (на схеме второй уровень: «связи организация-коммуникация») представляет особый интерес как форма проявления свойств системы управления банками.

## 3.4. Характеристика банковских систем

Экономическая система может быть разделена на следующие основные микросистемы:

1. Системы, производящие сырье, материалы и готовую продукцию (производственные системы).
2. Системы, осуществляющие распределение сырья, материалов, готовой продукции среди производственных систем и населения страны.
3. Системы, занимающиеся подготовкой кадров.
4. Транспортные системы.
5. Системы, обеспечивающие развитие банковских систем.
6. Системы, обеспечивающие функциональные связи с окружающей средой.
7. Системы распределения материальных благ.
8. Системы, обеспечивающие удовлетворение духовных потребностей народа и др.

Сложная динамическая система имеет следующие характерные черты:

1. Составляется из меняющихся элементов.
2. Имеет систему отношений между элементами.
3. Сложность системы определяется обилием связей между элементами и между системой и средой.
4. Система проявляет свойства, не присущие ни одному из ее элементов.
5. Система обладает способностью удерживать существенные переменные в допустимых пределах (адаптация системы).
6. Система ассимилирует разнообразные воздействия среды.
7. Система обладает динамической устойчивостью.

8. Система включает в себя: вещественный субстрат, совокупность структур внутренних отношений, функциональные связи с окружающей средой.

9. К структуре организации относятся: структура образования элементов в систему, структура внутреннего процесса системы, структура упорядочения элементов в системе.

10.Структура поведения системы в среде складывается из уравновешивания системы со средой и упорядочения системы в данной среде.

11.Система может действовать лишь тогда, когда изменения системы соответствуют изменениям среды.

12.Между системой и средой существует определенная ограниченность, которую можно измерить энтропией.

13.В системе большое изменение претерпевает вещественный субстрат, а структура остается неизменной.

Банковская система состоит из элементов (вещественный субстрат), между которыми существуют определенные связи (структура внутренних отношений), и включает в себя функциональные связи с окружающей средой (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4. Характеристика составных частей банковской системы

| Вещественный субстрат | Совокупность структур внутренних отношений | Функциональные связи с окружающей средой |
|---|---|---|
| 1. Территория банка. Здания, сооружения, постройки | Производственная структура. Материальный поток основного производства с учётом времени. Взаимодействие труда и оборудования в основном производстве | География поставщиков. Спрос. География потребителей. Трудовые ресурсы |
| 2. Машины, оборудование | Обеспечение производственного процесса | Научно-практические успехи в области техники и науки |
| 3. Рабочая сила | Планирование работ и расчёт их результатов. | ---------- |
| 4. Предметы труда Инструмент. | Регулирование процесса в рамках плана | Стоимостные показатели родственных банков в стране и за рубежом |
| 5. Вспомогательные материалы | Обслуживание банков | Развитие транспорта и снижение стоимости перевозок |
| 6. Энергия, топливо | Изменение системы внутренних структур | Связи с Национальным банком. Связи с министерством. Климатические условия |

Устойчивость систем сложного динамизма, их свойство сохранять устойчивость своей качественной определённости, несмотря на изменения в среде, определяется их способностью эффективно, быстро и в достаточном объёме усваивать информацию из среды, а также быстро и правильно реагировать на неё. Поэтому одним из путей совершенствования банковских систем является повышение эффективности усвоения информации. Применение ЭВМ позволяет обеспечить заранее готовые, хранящиеся в памяти ответы на уже известные изменения среды и поиски ответов на новые изменения среды.

Трудовые ресурсы регионов характеризуются наличием трудоспособного населения и его квалификацией. Большое значение имеет подготовка населения к осуществлению определенных видов работ. Чем выше удельный вес трудоспособного населения в общей численности, тем больше возможностей развития экономической системы.

Задача управления банковской системой сводится к регулированию поведения этой системы в окружающей среде.

Под системой или целью регулирования мы понимаем совокупность связанных величин, которые находятся в такой функциональной зависимости друг от друга, что изменение одной из этих величин влечёт за собой изменения одной или нескольких последующих величин.

При анализе систем отношений в первую очередь определяется назначение системы и её элементов, а уже затем производится выбор исполнителей.

Для банка такой анализ позволяет определить возможные варианты замены исполнителей для отдельных операций и процессов. Система отношений будет зависеть от масштаба назначения системы и её элементов: чем больше масштаб назначения, тем сложнее будут отношения между элементами. Здесь следует учитывать и вторую сторону взаимосвязи назначения и отношений: чем больше масштаб значения, тем больше свобода выбора в выполнении отдельных функций, тем устойчивее данная система. Однако следует оговориться, что это правело подходит к случаям «или-или»; для случаев «и» масштаб назначения не будет увеличивать свободу выбора и, следовательно, будет снижать устойчивость системы. Для анализа отношений в банке следует различать отношения данного элемента к банковскому процессу в целом, которые делятся на три основные группы:

1. Основные- непосредственно относящиеся к основному банковскому процессу.
2. Обслуживающие — обеспечивающие ход банковского процесса.
3. Управляющие – планирующие, контролирующие и регулирующие ход банковского процесса.

Под связью банковской системы со средой следует понимать влияние среды на цели и результаты банковской деятельности и влияние

последних на состояние среды. Так, действие объективного закона экономии рабочего времени будет оказывать влияние на банковскую систему таким образом, что с течением времени затраты живого труда должны снижаться. Технический прогресс будет оказывать влияние на качество и количество элементов банковской системы. Таким образом, банковская система отличается сложностью, большим количеством возмущающих воздействий внутри системы. Банковская система проявляет свойства, не присущие ни одному из ее элементов. Отличительной, характерной чертой этой системы является ее собирательность: сведение всех свойств отдельных элементов в единую меру измерения — стоимость, позволяющую дать оценку результатов работы системы. Банковская система обладает (при высоком уровне организации труда) способностью удерживать существенные переменные в допустимых пределах. К существенным переменным этой системы относятся количественные показатели в стоимостном выражении. Выявление системы отношений можно произвести на основе анализа связей между элементами системы. Связи в банковских системах можно классифицировать по следующим группам:

1. Связи между составными банковских услуг, характеризующие возможность расчленения банковской услуги на отдельные составляющие.
2. Связи между банковскими операциями, обусловленные выбором методов обработки информации.
3. Связи между инвестиционной деятельностью и предоставлением услуг.
4. Связи между отделениями и их метрополиями.
5. Связи между сотрудниками.
6. Связи с окружающей средой.

По виду связи могут подразделяться на:

1) информационные связи;
2) производственные связи:
3) экономические связи;
4) социальные связи;
5) обратные связи.

Под информационными связями понимаются все виды сообщений и сигналов, вырабатываемых, передаваемых, обрабатываемых и получаемых элементами банковской системы.

Под экономическими связями понимаются связи, характеризующиеся стоимостными показателями.

Социальные связи характеризуют связи работающих в банковском процессе и с окружающей средой.

Обратные связи — это такие связи, которые обеспечивают контроль за результатом воздействия управляющей информации на управляемый объект.

Случайными величинами оказываются обычно количество банковских услуг, обладающих в данный момент времени заданными свойствами, некоторые числовые параметры процесса (чаще временные), отклонения температуры, размеров и т. д. Для каждой переменной банковского процесса определяются вероятности появления (для событий) и законы распределения (для величин). Иногда можно ограничиваться их числовыми характеристиками: средними значениями, среднеквадратичными отклонениями (или дисперсиями) и корреляционными моментами (для нескольких случайных величин). Наиболее часто потребуется определить разброс погрешности какой-либо операции для различных операторов и среднее время настройки устройства каждым оператором.

Для этого фиксируются значения:

времени начала операции $t_0$;

времени окончания операции $t_1$;

величины $\Delta x_1$- в момент окончания операции.

Математическое ожидание (среднее значение) времени окончания операции определяем по формуле

$$M_{tH} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(t_1 - t_{i0}),$$

где $t_{i0}$ и $t_1$ – соответственно моменты начала и конца операции операторов;

n – количество операторов, выполняющих данную операцию, или количество замеров для одного оператора.

Математическое ожидание погрешности времени обработки определяется по формуле

$$M_{ux} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\Delta\chi_1 ,$$

Среднюю погрешность (дисперсию погрешности) времени операции определяют по формуле

$$D_{\Delta x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\Delta x_i^2 - \frac{1}{n}(\sum_{i=1}^{n}\Delta x_i)^2$$

В этом случае нужно накапливать лишь значения суммы $x$

Исходя из этого устойчивость системы будет во многом зависеть от устойчивости элементов, составляющих эту систему. Следовательно,

возникает вопрос об оценке не только отдельных элементов банковской системы, но и системы в целом с учётом влияния окружающей среды. Нужно знать не только результаты анализа банковской деятельности за определённый промежуток времени, но и связь этих результатов с состоянием всей системы.

Для этого необходимо исследовать, насколько устойчивы существующие функциональные связи системы с окружающей средой во времени и в какой степени соответствуют структура внутренних отношений и вещественный субстрат окружающей среды. Здесь имеется в виду динамичность системы по отношению к динамичности окружающей среды.

Таким образом, банковские системы обладают всеми свойствами сложных динамических систем:

1. Имеется вероятностная зависимость между вещественным субстратом, структурой и функцией.

2. Имеют место законы организации элементов в целое – законы порядка.

3. Менее заметно, но существуют законы движения в меняющейся среде – законы поведения.

4. Наиболее характерны законы движений элементов внутри системы.

5. Обладают бесконечным числом подвижных, гибких, многомерных связей.

6. Развиты системные свойства, не присущие ни одному из этих элементов.

7. Представляют замкнутый контур в среде, обменивающийся с ней веществом, энергией и информацией.

Разработка и внедрение систем управления банковской системой вызывают необходимость более точного определения понятия «управление».

В настоящее время имеется несколько формулировок понятия «управление» в экономических и в производственных системах.

Управление обычно трактуют как целенаправленное информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (подсистемы) в определённом направлении. Таким образом, рассматриваемое со стороны содержания управление призвано обеспечивать функционирование организованной системы, её воспроизводство и изменения в соответствии с критериями цели (эффективности).

Однако следует учитывать, что существует управление физическими процессами и отдельными людьми или коллективами.

Управление физическими процессами основывается на использовании обратной связи при возможности создания контрольной и регулирующей аппаратуры в непрерывных или дискретных производствах,

когда протекание процесса имеет строгие закономерности (автоматические линии, машины с программным управлением и т. п.).

Рабочий также управляет физическим процессом, используя машину, инструменты и предметы труда. Чем больше уровень механизации труда, тем больше у рабочего функций управления и меньше его собственного труда. При автоматизации производства труд рабочего состоит полностью из функций управления физическим процессом.

Следовательно, механизированный труд отличается от труда с применением автоматов тем, что в последнем полностью устраняется физический труд и ограничивается сфера применения умственного труда рабочего путём узкой специализации в пределах сложности функционирования автомата.

Управление физическими процессами основано на логике жестких граней и вследствие незначительных отклонений от заданного ритма существенно снижает роль человека в регулировании производственного процесса. В этом случае наибольшее значение приобретает обслуживание и ремонт механизмов и автоматов.

Теория автоматического управления механизмами достаточно хорошо разработана и успешно применяется на практике.

Наиболее сложной частью является управление людьми и коллективами при большом количестве наименований сложных изделий, изготовляемых на разнообразной технике с большим количеством различных операций.

Эта сложность в большей степени обуславливается необходимостью использования суммы знаний и профессиональных навыков человека в сочетании с его психологическим, физическим и моральным состоянием. Человек по своей природе не может точно воспроизводить движения и действия в течение длительного периода (смена, месяц, год). Большое значение в труде человека в условиях всё большего разделения труда занимает заинтересованность, чувство коллективизма и другие факторы, ещё недоступные науке для их точного описания. Поэтому процессы с применением человеческого труда носят вероятностный характер и требуют достаточно большой и чёткой системы регулирования. Исследование сущности управления следует начинать с определения его составных частей и взаимосвязей между ними. При этом следует различать управление функционированием системы в заданных условиях и управление развитием системы.

В первом случае управление имеет целью ликвидацию внутренних и внешних возмущений без изменения выходных параметров системы, а во втором случае целью управления является изменение входных и выходных параметров системы в соответствии с изменением окружающей среды.

Некоторые учёные дают понятие управления как определение каждого значения переменной нормы регулирования, которая

определяется как функция определённого параметра, называемая критерием управления. В зависимости от критерия различают следующие типы управления:

1.Программное управление, если параметром служит время.

2.Следящее управление, если параметром является ведущая величина, определяемая каким-либо иным процессом вне системы регулирования.

3.Адаптационное управление, если параметром является прежнее состояние выхода системы регулирования.

4.Экстремальное управление, если параметр определяется условием экстремизации (max или min).

Критерий управления является многопараметрическим и можно говорить о комплексном управлении.

Регулирование состоит в достижении такой деятельности системы, при которой выравниваются все отношения состояния выхода системы по заданному значению этого состояния, то есть по его норме (см. рис.3.2).

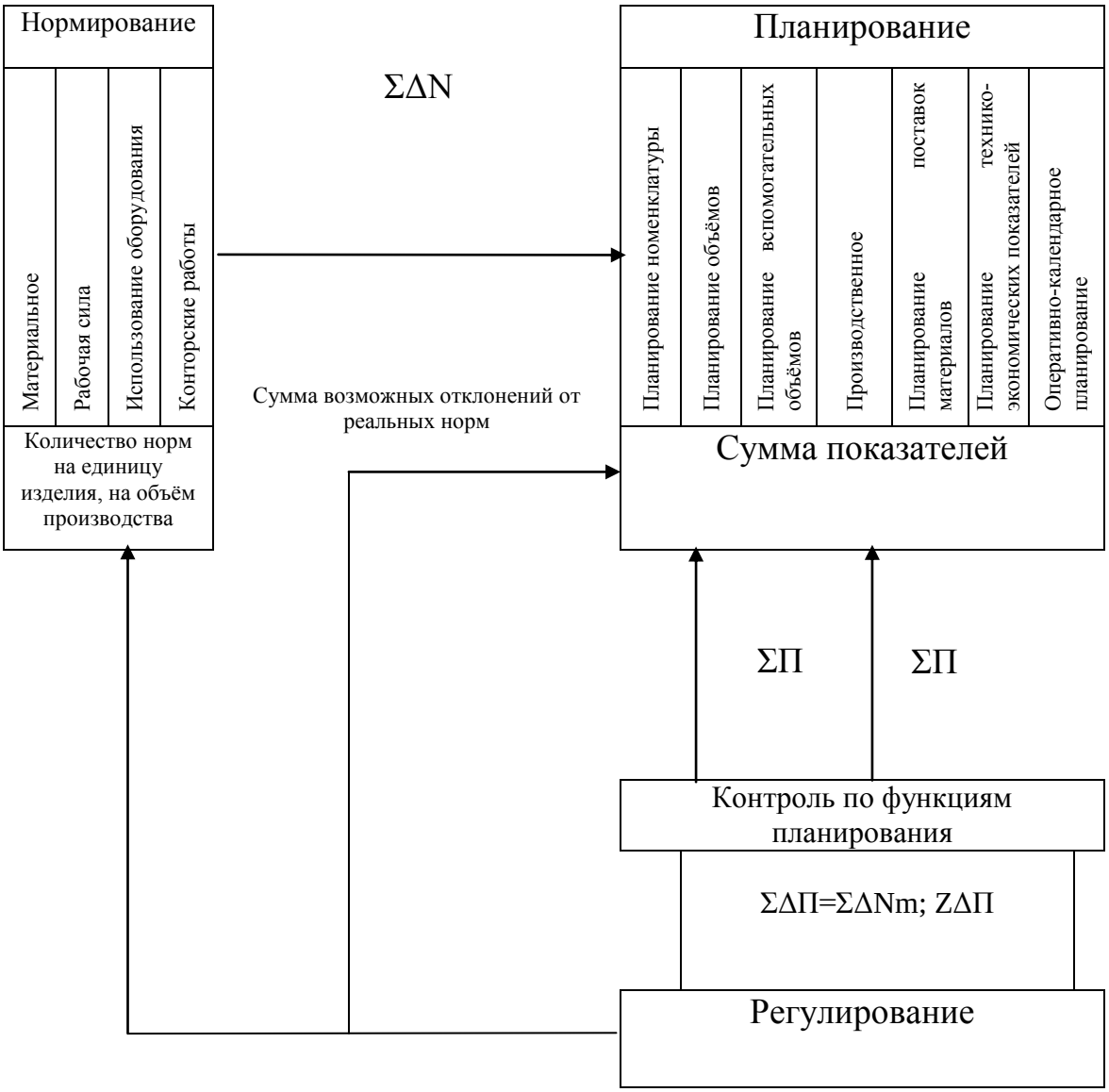



Рис. 3.2. Схема взаимосвязей между частями управления

Следовательно, главная задача управления состоит в определении заданного состояния системы при её функционировании.

Заданные состояния функционирования банковской системы определяются планированием как упреждающим управлением, основанным на нормировании отдельных финансовых процессов . Это подчёркивает необходимость улучшения нормативной базы в банковских системах при совершенствовании системы управления.

Основными элементами управления следует считать:

1. Нормирование – основу планирования.
2. Планирование – упреждающее управление.

3. Контроль – средство сопоставления нормы и фактического результата.

4. Регулирование – приведение системы в заданное состояние.

5. Изменение состояния системы – совершенствование системы при изменении внутренних условий и окружающей среды.

Сложность управления в большой степени определяется количеством изменений в системе и в окружающей среде.

Изменения в банковской системе можно подразделить на следующие основные типы:

1. Изменение свойств элемента (качества услуг, применяемых технологий и т.п.).

2. Изменение функции элемента.

3. Изменение связей между элементами системы.

4. Изменение структуры элементов.

5. Изменение элементов структуры.

6. Изменение элемента.

Все эти изменения чаще всего не имеют определённой закономерности, что обуславливает возникновение большого количества отклонений фактических результатов от нормы и вызывает необходимость увеличения системы регулирования.

Не следует путать понятие «управление» и понятие «организация управления».

Если управление является целенаправленным информационным воздействием (при управлении коллективами людей), то организация управления выражает систему выработки и передачи этого целенаправленного воздействия. Организацию управления, как и любую организацию, можно выразить через её основные характеристики:

1. Содержание.

2. Структура.

3. Связи.

4. Способ принятия решения.

Поскольку управление осуществляется с помощью информации, то по существу организация управления будет выражать порядок и методы образования и переработки информации. В свою очередь, информацию в инвестиционном процессе можно по характеру участия в управлении разделить на три основных вида:

1. Описывающая информация, или информация о наличии и состоянии элементов системы и её функционировании с учётом фактора времени.

2. Инструкция – информация, оказывающая целенаправленное воздействие на управляемый объект.

3. Мотивация – критерий выбора данного целенаправленного воздействия.

Взаимодействие управления, его организация и информация раскрывают сущность процесса управления в банковских системах.

Организация управления, или организация выработки целенаправленного воздействия, возникает только в том случае, когда имеет место цель и объект управления. Поэтому эффективность организации управления будет в значительной степени зависеть от чёткости формирования цели управления.

Однако в сложных системах чаще всего трудно выразить всю систему управления одной целью.

Количество целей будет зависеть от числа необходимых целенаправленных воздействий при функционировании управляемого объекта.

Следовательно, организация управления начинается с описания регулируемых процессов в управляемом объекте и нахождения их закономерностей. Это осуществляется с помощью информации. Обработка описывающей информации на базе мотивации позволяет выработать целенаправленные воздействия в виде инструкций. Сложность и частота обработки описывающей информации определяют содержание организации, то есть выбор состава людей и машин.

Структура организации управления будет зависеть от способа обработки описывающей информации. Чем выше уровень разделения умственного и физического труда в управлении, тем проще и эффективнее структура организации. Или – чем больше число операций по обработке информации осуществляется в каждом элементе управляющей системы, тем проще структура организации.

Связи в организации управления выполняют роль увязки локальных целей с главной целью управления при помощи мотивации. Процесс принятия решений есть сочетание структуры и связей организации для выработки инструкций, выполняющих роль целенаправленного воздействия.

Управление включает в себя описание состояний объектов во времени, выдачу их в виде упреждающих целенаправленных воздействий, контроль за выполнением этих инструкций и регулирование функционирования управляемого объекта на основе контроля.

Особой составной частью управления следует считать управление развитием системы, которое включает в себя изменение составных частей управляемого объекта, их организацию и функционирование в соответствии с изменениями окружающей среды. Оно также включает в себя описание новых состояний объектов во времени, выдачу их в виде упреждающих целенаправленных воздействий, контроль за изменением системы и регулирование изменения системы на основе контроля.

В общем виде процесс управления может быть представлен следующей суммой операций или действий:

1. Сбор информации о состояниях управляемого объекта (описательная информация).

2.Нормирование состояний управляемого объекта.

3. Определение места и количества целенаправленных воздействий (выбор возможных инструкций).

5. Планирование – определение упреждающих целенаправленных воздействий.

6. Контроль – механизм сравнения (сопоставления) плановых и фактических состояний системы во времени.

7. Регулирование или компенсирование величины рассогласования между плановыми и фактическими состояниями системы.

8. Передача дополнительного управляющего воздействия на объект управления.

Планирование, контроль и регулирование в значительной степени зависят от структуры, связей и процесса принятия решения данной организации управления.

Однако организация этого процесса будет в значительной степени зависеть от уровня развития техники и квалификации исполнителей, участвующих в управлении банковской системой.

В настоящее время вследствие использования малого количества вычислительной техники требуется разделение управления на многочисленные функции.

Применение математических методов и электронно-вычислительных машин для решения проблемы руководства финансовыми процессами, протекающими в банковской системе, вызывает всё больший интерес. Стремление освободить руководителей от поиска уже найденных организационных решений, вооружить их научно обоснованными методами управления вызвало необходимость более полного и глубокого изучения понятия «управления».

Изучение управления процессами с использованием понятий кибернетики и общей теории систем позволяет применять достижения теории решений, теории информации, моделирования, математического программирования и исследования операций.

С возникновением кибернетики как общей науки об управлении и регулировании систем представилась возможность конструировать процессы, аналогичные процессам, реально происходящими в банковских системах.

В современных условиях при изучении управления делаются попытки использовать синтез технических, математических и общественных наук с тем, чтобы заменить существующий эмпиризм современным научным мышлением.

В кибернетике и в исследовании систем особое значение придаётся динамическому характеру управления. Действия, подлежащие координации и регулированию, а также люди, участвующие в них,

рассматриваются как системы внутри единого целого промышленного предприятия, которое в свою очередь представляет один из элементов экономической, технической и общественной системы страны.

Банковская система есть результат мышления и опыта человечества, построенная для обеспечения растущих потребностей людей. Это стало возможным не только благодаря техническому прогрессу, но и благодаря совершенствованию самой банковской системы. Имеется пять основных типов процессов, встречающихся в банковских системах:

1. Процессы создания и хранения ресурсов.
2. Процессы распределения.
3. Процессы обслуживания.
4. Процессы замены.
5. Состязательные процессы.

По каждому из этих видов процессов разработан математический аппарат, позволяющий производить многовариантные расчёты с помощью ЭВМ.

Следует остановиться еще на различии задач управления в зависимости от его уровня.

Эти задачи могут быть стратегическими и тактическими. К стратегическим задачам управления относится учёт изменения ограничительных условий работы банковской системы и изменения её основы в перспективном планировании.

К тактическим задачам управления относится обеспечение оптимального функционирования системы при изменяющихся внешних и внутренних условиях в течение такого промежутка времени, когда основа и ограничительные условия системы остаются неизменными.

Под управляемостью системы следует понимать способность её органов управления обеспечивать функционирование системы при изменении внешних, внутренних и ограничительных условий, а также при изменении её основы.

Трудность в создании эффективной системы управления чаще всего обуславливается отсутствием возможностей описания системы на уровне, необходимом для управления.

Значительно усложняет управление отсутствие обоснованных норм на вспомогательные и обслуживающие процессы, что вызывает дополнительные отклонения от запланированного хода управления банками.

Этим и определяется низкая организация управления, потому что в одной системе существуют управляемая и неуправляемая части, которые тесно взаимосвязаны между собой. Поэтому задача совершенствования управления заключается в расширении связей управления во всей банковской системе.

Участие человека в банковском процессе определяется сложностью связей между элементами системы и вероятностными зависимостями количественных характеристик процесса. Основная сложность заключается в большом количестве информации, которая вызывает последовательную смену состояний элементов системы во времени. Участие человека сводится к накоплению и выбору информации для управления и обеспечения расчетного хода банковского процесса.

Функционирование банковских систем носит динамический характер и тесно связано с окружающей средой. Важной чертой этих систем является неустойчивость элементов структур внутренних отношений. Даже при условии отсутствия изменений в окружающей среде, вследствие трудностей расчета отдельных взаимодействий, между элементами системы будет наблюдаться неустойчивость структур внутренних отношений.

Исходя из этого, следует различать регулирование структур внутренних отношений и регулирование поведения системы в окружающей среде.

Особенность банковских систем состоит в том, что гибкость системы регулирования должна соответствовать многообразию состояний реальной системы, а скорость уменьшения разнообразия последней должна быть достаточно большой для эффективного управления. В противном случае управление не сможет удержать существенные переменные в пределах пороговых границ. Качество работы системы зависит не только от скорости, с которой управление выдает «хорошие» решения, но также от чувствительности этих «хороших» решений к изменениям в окружающей обстановке.

Поэтому при организации структур внутренних отношений и функциональных связей с окружающей средой потребуются ограничительные предположения относительно целей организации, характера изменения окружающей обстановки, представленной в переменных о перспективе и возможностях перестройки механизма управления системой.

Одна из наиболее характерных трудностей совершенствования организации и управления банковской системой, которая стала особенно заметной с появлением ЭВМ, заключается в том, что в процессе управления очень трудно предусмотреть общие правила принятия решений почти в любой ситуации, не говоря уже о всех возможных ситуациях.

Изучение информации банковской системы имеет важное значение потому, что управление осуществляется с помощью информации, сохраняет ограниченность системы от среды и в то же время обеспечивает взаимосвязь с нею, сохраняя при этом качественную специфику системы.

# РАЗДЕЛ 4. ИНСТРУМЕНТАРИЙ БАНКОВСКОГО ДЕЛА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКАМИ

## 4.1. Инструментарий банковского дела

Инструментарий в широком, общеупотребительном смысле – это совокупность инструментов (орудий для работы), применяемых в любом деле. Инструментарий науки и практики банковского дела представляет собой совокупность систематизированных понятий, терминов, дефиниций, предназначенных для бизнеса, для бережного использования в нем средств и ресурсов.

Возрастающие запросы практики реформирования общества на Украине влекут за собой пересмотр имеющегося инструментария экономики и управления (а то и просто захоронения значительной его части). Ведь мы строим правовое государство, когда впервые частная собственность в нем станет определяющим фактором при значительном удельном весе государственной собственности и когда ориентация конкурентного рынка в сочетании с государственным регулированием и контролем образует эффективное поле экономической власти.

Объективная закономерность постоянного роста «популярности» инструментария банковского дела вполне объяснима. Любое принимаемое решение должно быть рациональным с экономической и социальной точек зрения. Профессиональные деятели рынка (руководители предприятий, менеджеры, работники сбыта, рекламы, производители новых товаров и др.) вправе ожидать от ученых разработки инструментария рынковедения, современного маркетинга как рыночной концепции управления с его особенностями в различных сферах деятельности.

Уже первые небольшие успехи формирования конкурентной рыночной экономики обязаны применению именно инструментария бизнеса и маркетинга как способов организации общественного производства на макро уровне, основанного на изучении потребительского спроса. Система бизнеса и маркетинга ставит в зависимость производство товаров и оказание услуг от поведения потребителей. Такой инструментарий каждодневно применяется также в системе организации всей деятельности предприятий, фирм или корпораций по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного исследования ситуаций в их тактике, стратегии, потенциальных возможностях.

Диалектика жизни такова, что первоначально созданный в одной сфере бизнеса инструментарий, если он прогрессивен, полон, точен, то быстро и с пользой распространится на другие сферы, такие как менеджмент, финансы, правоведение, информационную технологию и др., а также далеко за пределы бизнеса.

Инструментарий бизнеса и маркетинга будет развиваться и совершенствоваться по мере стабилизации экономики в нашей стране. На наш взгляд, сущность бизнеса и маркетинга все в большей степени будет проявляться как социально-экономическая технология, как система действий, направленных на понимание и оказание влияния на поведение покупателя и продавца. Очевидно, будут обновляться традиционные элементы, вводиться новые, расширяться сферы использования, изменяться частоты и комплексность применения инструментария. Этому будут способствовать достижения других наук – кибернетики, информатики, социологии, психологии, правоведения и др. Однако здесь кроется потенциальная опасность в «размытии» предмета бизнеса и маркетинга, извращении «языка» его инструментария, что не может не отразиться на эффективности становления рыночной экономики. Поэтому читатель вправе ожидать от ученых периодических публикаций об обновленном, переосмысленном, предельно актуальном инструментарии, вправе задать вопрос – каков он, этот инструментарий 90-х годов? Кто, как, когда и с какой целью должен его применять и какие в результате этого возможны положительные либо отрицательные последствия?

В настоящее время применяется определенный инструментарий, базирующийся на справочниках и учебной литературе. В этом плане большой интерес представляет решение проблемы систематизированного изложения маркетингового инструментария, которое отличалось бы от обычных словарей тем, что имело характер тезауруса (с древнегреческого «тезаурус» буквально переводится как сокровищница – это такой набор понятий, в основу которого положен не алфавит, а «закон» смысловых, «гнездовых» связей и отношений между понятиями и их группами).

В настоящее время на Украине еще не сложилось сколько-нибудь конкретное определение понятия инструментария науки и практики в какой либо отрасли знаний, его сущности, содержания, хотя термин «инструментарий» все чаще встречается в официальных документах, монографиях, учебной и справочной литературе. Изучение их позволило выявить примерный круг вопросов, относящихся к понятию инструментария вообще и, например, к понятию «инструментария науки и практики маркетинга»:

- средства познания, применяемые в теоретической и практической деятельности человека для исследования системы рыночных и других отношений;
- формы, методы, средства, используемые в политико-идеологическом, философском содержании проблем рынка и рыночных отношений, в системе маркетингового образования, воспитания, формирования «рыночного мышления», культуры, поведения, сознания;
- математические, технические, логические и прочие средства, способы, приемы;

- методы упорядоченной деятельности по достижению цели как в области теории, так и практики.

Другими словами, инструментарий науки и практики маркетинга – это те средства, приемы, способы, без которых невозможно эффективно осуществлять ни теоретико-познавательную, ни рыночно-практическую деятельность (см. табл. 5). Потребность в таком инструментарии возрастает в экономике Украины на пороге ее нового этапа – интенсивной, эффективной, научной. Словом, на этапе ускоренного, интенсивного использования маркетингового инструментария необходимы специальная периодическая классификация, ранжирование, группировка, анализ, наконец, экспериментальная проверка каждого из инструментов. Основой такой работы должен быть научный, системный и, в частности, тезаурусный подход.

В предложенном маркетинговом тезаурусе классификация и ранжирование инструментов по группам не сделано. Систематизация их такова, что внутри каждой группы они располагаются по гнездовому принципу, на основе закона смысловых связей, по логике изложения.

Как целостное явление, инструментарий науки и практики маркетинга состоит из двух частей. Первая часть включает инструментарий теории маркетинга, где затронуты общие маркетинговые понятия (раздел 1) о законах, категориях маркетинга, механизмах действия, и специальные маркетинговые понятия (раздел 2) о структуре маркетинга, его объектах и ресурсах, моделированию и экспериментах; вторая часть посвящена инструментарию практики маркетинга, включающему маркетинговый менеджмент (раздел 3), особенности маркетинга в различных сферах деятельности (раздел 4) и маркетинговому образованию (раздел 5).

Автор не считает, что им предложен весь материал существующего инструментария науки и практики маркетинга. А его деление на две части (первую – фундаментальную, вторую – прикладную) дано условно, чтобы интегрально обеспечить интересы разных читателей, дать возможность им избирательно и эффективно организовать их применение.

Таблица 4.1.

## Инструментарий науки и практики маркетинга

### Часть первая. Инструментарий теории маркетинга

Раздел I. Общие маркетинговые понятия

Глава 1. Законы и категории маркетинга.

1.1. Рынок как экономическая основа маркетинга.

1.2. Современная концепция маркетинга.

1.3. Маркетинг и предприятие.

1.4. Принципы.
1.5. Функции, методы, формы.
1.6. Внутренняя и внешняя среда.
1.7. Маркетинговые категории.
Глава 2. Механизм действия маркетинговых законов.
2.1. Маркетинговые регуляторы. Явления и процессы, протекающие в маркетинге.
2.2. Объективные факторы и субъективные условия развития маркетинга.
Раздел II. Специальные маркетинговые понятия.
Глава 3. Система маркетинговых исследований.
3.1. Цели, объекты и методы маркетинговых исследований.
3.2. Поведение покупателей.
3.3. Сегментация рынка.
3.4. Внутренняя среда предприятия.
3.5. Анализ ситуации и области его применения.
Глава 4. Товары как основа коммерческой деятельности.
4.1. Типы товаров, их знаки и марки.
4.2. Разработка товара и его жизненный цикл.
4.3. Товарная политика и обеспечение конкурентоспособности.
Глава 5. Ценообразование.
5.1. Факторы, влияющие на решения о цене.
5.2. Методы ценообразования.
5.3. Стратегии ценообразования.
Глава 6. Распределение (дистрибуция).
6.1. Структура распределительной системы.
6.2. Типы посредников.
6.3. Физическое распределение и логистика.
Глава 7. Коммуникация.
7.1. Теоретические основы науки о рекламе.
7.2. Формы коммуникации в маркетинге.
7.3. Решения, связанные с рекламой.
7.4. Стимулирование спроса и предложения.

**Часть вторая. Инструментарий практики маркетинга**

Раздел III. Маркетинговый менеджмент.
Глава 8. Функции маркетингового менеджмента.
8.1. Планирование.
8.2. Организация.
8.3. Управление.
8.4. Связь и др.
Раздел IV. Особенности маркетинга в различных сферах деятельности.

Глава 9. Маркетинг объектов капитального строительства.

Глава 10. Маркетинг на рынках интеллектуального продукта.

Глава 11. Маркетинг биржевых услуг.

Глава 12. Маркетинг банковской и страховой деятельности.

Глава 13. Маркетинг на рынке ценных бумаг.

Глава 14. Маркетинг в области информационных технологий.

Глава 15. Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности.

Глава 16. Маркетинг на предприятиях с иностранными инвестициями.

Глава 17. Таможенный маркетинг.

Глава 18. Международный маркетинг.

Раздел V. Маркетинговое образование.

Глава 19. Маркетинговое содержание деятельности.

Глава 20. Подготовка бакалавров.

Глава 21. Подготовка магистров.

Глава 22. Переподготовка кадров в области маркетинга и логистики.

Рассмотрим основные категории инструментария.

Методология – 1) совокупность приемов исследования, применяемых в какой-либо из наук; 2) учение о методе научного познания и преобразования мира.

В основе методов познания лежат объективные законы природы и общества. Метод познания лишь тогда может быть научным, когда он отражает объективные законы самой действительности. Методология должна учитывать специфические закономерности деятельности мышления и, что особенно важно, связывать их с практическим воздействием. Значение методологии научного познания возрастает в условиях реформирования экономики. Методологией ее стала рыночная экономика – экономическая система, цели которой достигаются в процессе функционирования свободного рынка с определенным государственным регулированием.

Экономическая система (ЭС) – способ, каким общество распределяет имеющиеся в его распоряжении ресурсы для удовлетворения потребностей населения. ЭС имеют определенные общие черты и могут быть описаны с помощью одних и тех же понятий. Основным критерием ЭС является экономическая свобода. ЭС поэтому можно рассматривать как совокупность типов выборов – социально-экономических институтов, определяющих, какие товары и услуги следует производить, как их производить, кто и какую работу должен выполнять, для кого предназначены результаты работы.

Свободный рынок – экономическая система, в которой перечень производимых товаров и их стоимость определяются тем, на что люди

предпочитают тратить свои деньги. В системе свободного рынка важную роль играют независимые предприниматели, которые выявляют неудовлетворенные нужды людей и мобилизуют ресурсы, необходимые для их удовлетворения. Если распределение ресурсов осуществляется с помощью чисто рыночных механизмов, то такую идеальную модель капитализма называют чистым капитализмом. На практике государство способно использовать свою власть для воздействия на цены и заработную плату или на размещение ресурсов. Поэтому такую экономическую систему, в которой государственное вмешательство в определенной степени влияет на функционирование рыночной системы, называют смешанным капитализмом. Систему, которая предоставляет индивидуумам меньше всего экономической свободы, называют коммунизмом – экономическую систему, в которой государство владеет и управляет производственными ресурсами и в которой отсутствует частная собственность. Такая система характеризуется плановым распределением ресурсов. Ее называют плановой экономикой, когда решения о распределении ресурсов принимает центральное правительство.

Можно говорить и о третьем типе экономических систем – социализме, находящемся где-то посередине между капитализмом и коммунизмом по степени допускаемой экономической свободы. Для него характерны государственная собственность и управление ею в ключевых отраслях в сочетании с частной собственностью и управлением в менее важных отраслях.

Законы, закономерности и другие категории маркетинга составляют фундаментальную часть инструментария теории маркетинга. В совокупности с категориями диалектики они дают достаточно полное знание о том, как устроен и функционирует мир маркетинга.

Взаимоувязанность этих законов обусловливают взаимную зависимость закономерностей живой маркетинговой практики. Их установление и правильное использование с помощью специального инструментария обеспечивают эффективное хозяйствование разных форм бизнеса. Это находится в прямой зависимости от сознательного применения всей системы маркетинговых законов и управления ими с учетом интересов товаропроизводителей, их поведения в разных экономических ситуациях.

В целом реализация необходимости и возможности научного подхода к маркетингу в значительной степени зависит не только от субъективного фактора, от сознательного использования всех накопленных наукой и практикой знаний, но и от того, насколько инструментарий маркетинга отвечает целям и условиям конкурентной рыночной экономики.

Функциональная зависимость – форма устойчивой взаимосвязи между объективными явлениями или отражающими их величинами, при которой изменение одних явлений вызывает определенное количественное

изменение других. Объективно ФЗ принимает вид законов и отношений, обладающих точной количественной определенностью. Они могут быть в принципе выражены в виде уравнений, объединяющих данные величины или явления как функцию и аргумент. Функции маркетинга в широком смысле слова включают три комплекса: аналитический, производственный и управленческий. Взаимосвязь аналитической и производственной функций на предприятии проявляется в анализе рынка, где приобретаются ресурсы (входы системы как затраты ресурсов людских и материальных, а выходы – продукция), в самой производственной функции как выражении количественного соотношения между входами и выходами.

Функция (лат. functio – исполнение, совершение) – внешнее проявление свойства объекта в данной системе отношений.

В маркетинговой системе отношений выделяются следующие блоки комплексных функций: анализа (рынка, потребителей, товара и т.д.); создания продукта (организация производства новых товаров, разработка новых технологий и т.п.); организации материально-технического снабжения; ценообразования и финансов; распределения (дистрибуции) товаров; коммуникации (реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, личная продажа).

Метод – система правил и приемов подхода к изучению явлений и закономерностей природы, общества и мышления; путь, способ достижения определенных результатов в познании и практике; прием теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь, исходящий из знания закономерностей развития объективной действительности и исследуемого предмета, явления, процесса. Метод – это путь, способ исследования и преобразования действительности на основе знания закономерностей развития самой действительности. Методы маркетинга выступают как способы, приемы, направленные на реализацию функций маркетинга. Их комплексность выполняют и методы аналитические, производственные, сбытовые и др., направленные на покупателя и продавца.

Методы управления – стержневая категория науки управления. Именно они служат тем средством, которое обусловливает возможность или невозможность достижения любой цели управления. Задача ускорения социально-экономического и научно-технического развития как задачи качественно новые для стратегии банковского дела выдвигают на повестку дня вопрос об адекватных стратегиях ускорения методов управления. Подвижность используемых в практике управления банками методов управления позволяет перестраивать хозяйственный механизм, изменять направление его развития, использовать его для достижения различных социально-политических, хозяйственных или научно-технических целей.

Именно в силу высокого разнообразия возможных методов управления каждая формулируемая стратегическая задача по

совершенствованию управления в первую очередь требует нового подхода к применяемых методам.

## 4.2. Сущность методов управления

В литературе по теории управления можно встретить различные определения методов управления: 1) совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления на социально-экономические отношения; 2) система мер воздействия на коллективы работников, занятых в различных звеньях народного хозяйства, с целью обеспечения роста активности и заинтересованности в повышении эффективности производства; 3) способы осуществления управляющего воздействия или способы реализации (достижения) целей управления; 4) способы осуществления управленческих функций; 5) орудия воздействия на работников через их материальные и моральные интересы; 6) методы реализации требований объективных законов (как, каким способом достигаются цели управления, каким способом осуществляется управленческая деятельность); 7) сознательно формируемые субъектом управления варианты управленческой деятельности с целью воздействия на коллективы трудящихся.

Дать логически строго определение понятию методы управления необычайно сложно. Приведенные определения требованиям логической строгости не удовлетворяют и являются пояснениями термина через синонимичные выражения. В самом деле, в Словаре синонимов мы можем обнаружить целый ряд слов: «способ, средство, метод, прием, путь, мера, манера, фасон». Сколько-нибудь пригодные синонимы метода использованы в приведенных пояснениях этого понятия.

Указать синоним – не значит определить понятие. Наоборот, это значит совершить логическую ошибку, называемую «круг в определениях». Первое понятие выводится из второго, второе – из третьего, а третье – из первого.

Критикуя нестрогие определения за логическую неудовлетворительность, не следует забывать о том, что они сыграли свою полезную роль, сформировав у читателя интуитивное представление о смысле категории метод управления. Интуитивные представления хороши и достаточны, когда надо обсуждать такие вопросы, как «Чем отличаются методы от принципов управления?» «Как связаны методы с целями руководства?» Недостаточны они оказываются тогда, когда возникает практическая необходимость разработать методы управления для достижения той или иной конкретной цели управления.

Аристотель отмечал: «Термином я называю то, на что различаются, суждение, то, что приписывается , и то, чему приписывается, присоединяется или отнимается то, что выражается посредством быть и не быть...» [5, с.5]

Классически строгие определения понятиям даются через род и видовое отличие. При этом надо найти для категории метода управления более общее, родовое понятие. По отношению к искомому родовому методы управления будут видовым понятием. Включение видового в родовое понятие выражается в том, что всякий объект, обозначаемый видовым понятием, включается в объем родового понятия. Обратное – неверно. Существуют такие объекты, которые включаются в содержание родового понятия, но относятся к классу объектов, обозначаемых видовым понятием. Понятно, что между синонимичными терминами родовидовых отношений включения не существует. Поэтому определения методов управления, приведенные ранее, тавтологичны. Всякий способ есть метод, и наоборот, всякий метод есть способ, если, конечно, не приводится самостоятельных, не зависящих от понятия метода определения категории способа.

Для категории методы управления категория деятельность не может быть родовой или более общей категорией. Есть такие методы управления, которые не являются деятельностью сами по себе, но составляют косвенные факторы, обстоятельства какой-либо деятельности.

Более общим, родовым понятием для категории методов управления служит категория отношений. В философской энциклопедии можно прочитать, что это одна из основных логико-философских категорий, отражающая способ (род) бытия и познания. Существует еще много других пояснений категории отношения, но это полезно для наших целей тем, что подчеркивает очень существенный момент: связь категории отношений с категорией методов, причем не просто методов, а методов осуществления практической деятельности и методов осуществления познания (см. рис. 4.1).

Всякий метод управления обществом, народным хозяйством или банком есть отношение управления соответствующим объектом. Но, очевидно, что не всякое отношение осуществления управления является методом управления. Категория отношения подходит на роль более общей, родовой категории для понятия метода. Но, чтобы определить методы управления полностью, необходимо найти еще их видовое отличие от других категорий, входящих в родовое понятие.

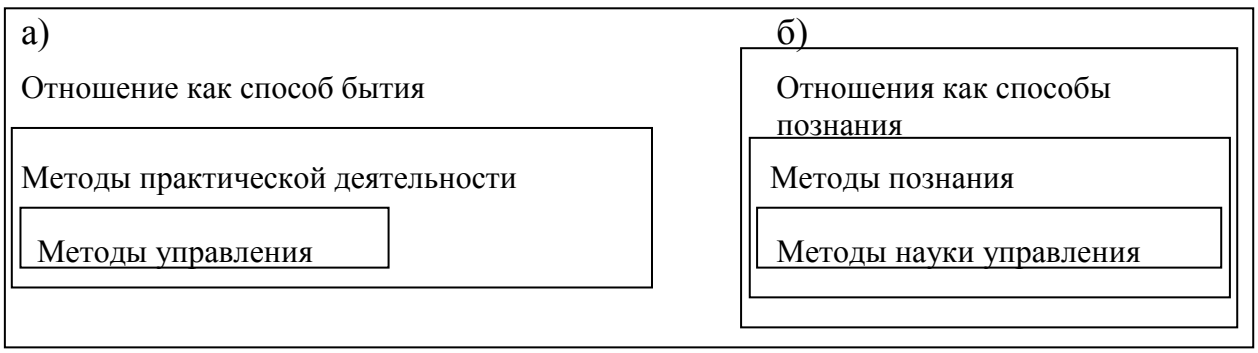



Рис. 4.1. Соотношение объемов понятий методов управления и отношений

Любопытно, что в таких весьма далеких друг от друга странах древности, как Древняя Греция и Древний Китай, категорию метода применяли к двум основным типам человеческой деятельности – к практической и познавательной. Весьма выразительное определение метода можно прочитать в книге «Мо-цзы» (IV-III в. до н.э.) «Метод – это то, что воспринято во время учения и следуя чему можно добиться цели» [19, с.71]. «Если одним методом из разных вещей сделать одну и ту же вещь, то все они будут сравнимы и относиться к одному роду вещей» [51, с.81]. Здесь уже возникают сомнения, можно ли одним и тем же методом из различных вещей сделать одинаковые? Или, наоборот, приводит ли обязательно применение разных методов к одному и тому же предмету труда к разным результатам? Оба вопроса технологические, для нас важно понимание смысла категории метода. Как сопоставить между собой методы, на основе которых выполняются различные операции? Можно сказать более общее: смысл категории метода ясен тогда и только тогда, когда мы умеем сравнивать и обнаруживать сходное в различных методах и различия в методах одного типа. Впрочем, критерий общего в разном и различий в едином можно применить к оценке понимания смысла и значения любой категории.

Необходимо не только запомнить, что метод есть достаточное условие достижения цели любой деятельности, но и понять, почему, каким образом он становиться таким условием. В конечном счете надо ответить на вопрос: в каком отношении находится метод целенаправленной деятельности к входящим в состав деятельности операциям?

Дополнительную возможность для достижения смысла категории методов дает широко используемое в современной науке слово μετα. В современных текстах оно играет в основном роль приставки, бывает также предлогом или наречием. Как общенаучный терминоэлемент термин μετα означает следование за чем-либо, расположение за чем-либо или между чем-либо, а также промежуток в пространстве или во времени, переход из одного состояния в другое [100, с.432]

Широко известны такие термины как метатеория, метаязык, метаинформация. Метатеория – теория, предметов исследования которой является другая теория. Метатеория – теория генезиса теории-объекта. Метаязык – это такой язык, с помощью которого некий субъект изучает другой какой-то язык. О последнем языке в таком случае говорят, что он является языком-объектом. Понятно, что метаязык знаком субъекту, более того, выступает в роли посредника между субъектом и языком – объектом. Метаязык обеспечивает познание, более общее, взаимодействие субъекта с языком – объектом (см. рис. 4.2).

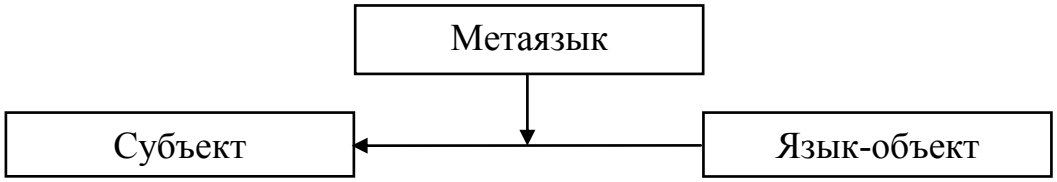



Рис. 4.2. Структура отношения между субъектом, метаязыком и языком-объектом

Структура на рис. 4.2 подчеркивает наиболее существенное отношение – отношение взаимодействия субъекта с языком-объектом, в процессе которого изучается незнакомый человеку язык. Известный человеку язык выступает средством для формирования и осуществления этого отношения, выступает в роли метаязыка, языка, находящегося «над» отношением изучения языка-объекта, в позиции метаотношения.

Метаинформация – информация об организации предметной информации (данных) в системе управления. Метаинформация как информация об информации включает в себя описание состава, структуры, характеристик движения, качества, способов, методов преобразования предметной информации в процессе функционирования системы управления. Подчеркнем, что методы преобразования информации служат элементом содержания метаинформации. По аналогии с этим устоявшимся положением в теории информационных систем управления можно было бы сказать, что методы управления составляют один из элементов содержания теории метауправления.

Для приставки можно назвать по крайней мере два типа значений:

1) обозначение отношений порядка – порядка расположения, следования, перехода, изменения, преобразования и т.д.;
2) обозначение отношений опосредования – причинного, временного, пространственного, логического опосредования. Категория методов синтезирует оба типа значений – как упорядочивания, так и опосредования.

Гегель писал, что метод это «орудие, которое стоит на стороне субъекта, есть средство, через которое субъект соотносится с объектом». Если мы попытаемся графически выразить логику воздействия субъекта управления на объект управления через посредство методов управления в виде цепи, которая напрашивается для интерпретации гегелевского понимания метода (см. рис. 4.3), то совершим паралогическую ошибку.

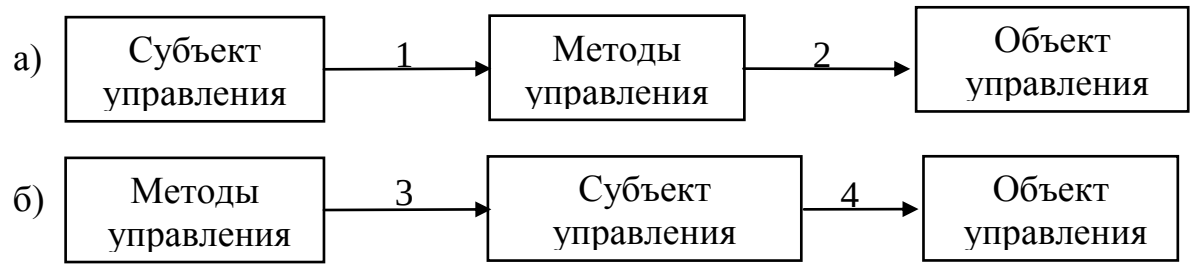



Рис. 4.3. Ошибочные интерпретации позиции методов управления в отношениях управления

Ошибки интерпретации положения методов управления в отношениях управления становятся очевидными при рассмотрении смысла стрелок, обозначающих связи между значениями, категориями. В случае «а» 1-я стрелка не может обозначать ничего иного, кроме генерирования субъектом управления методов управления как идеального содержания управленческой, научной или практической информации. 2-я стрелка имеет смысл только при интерпретации ее как процесса восприятия, чтения работниками объекта управления управленческой информации. Но в таком случае схема «а» на Рис.3-а недостаточно для того, чтобы обозначать процесс управленческого воздействия субъекта управления на объект управления. Передача информации выступает формой, а не сущностью отношений управления, ибо не является достаточным условием для преобразования объекта субъектом управления. Паралогизм схемы в том, что стрелки в схеме имеют двойной смысл – обозначают идеальные (генерирования и чтения) и материальные (преобразования объекта субъектом) процессы одновременно.

В случае «б» (рис. 4.3) рассмотрен другой, единственный из оставшихся возможных вариантов цепного расположения методов в отношениях управления. Опять-таки стрелка 3 и 4 имеют совершенно разные значения. Стрелка 4 может означать влияние субъекта на объект управления или преобразование объекта субъектом управления. Но стрелка 3 материального значения иметь не может, она может обозначать только идеальный процесс восприятия, считывания содержания методов управления с каго-либо информационного носителя. Недостаточность схемы «б» (рис. 4.3) для отображения позиции методов управления в отношениях управления в следующем: восприятие, а не только прочтение субъектом информации о методах управления не является достаточным условием для того, чтобы эта информация была использована в последующих действиях субъекта управления; методы управления становятся таковыми только в случае их применения в качестве средств достижения целей; знание субъектом методов управления не является достаточным условием их применения. Конечно, необходимым условием их применения безусловно является знание методов.

Использование субъектом управления методов управления в качестве средств воздействия, преобразования объекта управления может быть интерпретировано рис.4.4, полученным из схемы рис. 4.3.

Структура отношений на рис. 4.4 достаточна для того, чтобы интерпретировать позицию применения методов управления субъектом в воздействии на объекты управления. Но она недостаточна для того, чтобы выразить сущность методов управления как средств достижения целей управления. Стрелка 2 выражает воздействие субъекта на объект управления. Стрелка 4, обусловленная стрелкой 3, сама обусловливает воздействие на объект субъекта методами управления. Методы управления применены в процессе воздействия на объект управления.

Рис. 4.4. Позиция методов управления в отношениях самоуправления

Этот факт обозначен стрелкой 3. Следует заметить, что далеко не каждый руководитель имеет возможность определять и выбирать методы управления. Более типична ситуация, когда применение тех или иных методов обусловлено вышестоящим субъектом управления (см. рис.4.5).

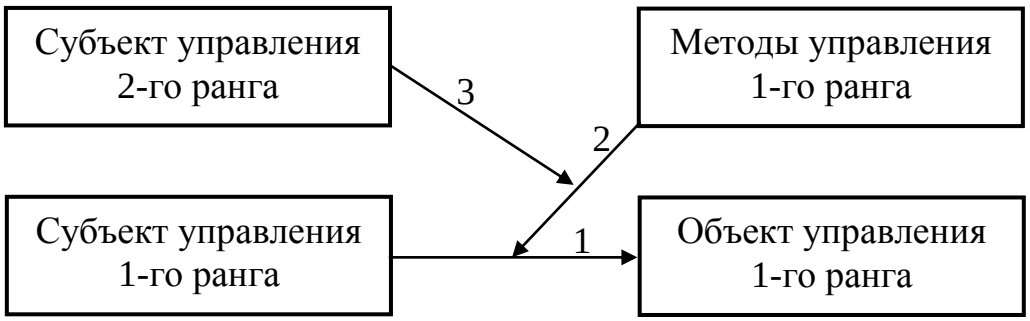



Рис. 4.5. Позиция методов управления в отношениях иерархического управления

На рис.4.5. методы управления включены в такую сеть отношений, которая недостаточна, чтобы реализовать их сущность как методов целенаправленного преобразования объекта управления, но достаточно для того, чтобы их назвать методами воздействия на объект управления.

На рис. 4.6 представлена позиция методов управления в сети отношений, достаточной для того, чтобы методы управления проявили свою сущность, т.е. стали методами целенаправленного преобразования объекта управления. Поэтому эту логическую структуру системы организационных и управленческих отношений можно положить в основу определения категории методов управления.

Методы управления – это такое средство (стрелка 9) воздействия (стрелка 1) субъекта на объект управления, которое при условии применения его субъектом управления (стрелка 2) в соответствии с целями управления (стрелки 4,8) вызывает (стрелка 11) переход (стрелка 12) объекта управления в состояние, соответствующее целям управления, с точки зрения субъекта управления (стрелки 5,6,10,14).

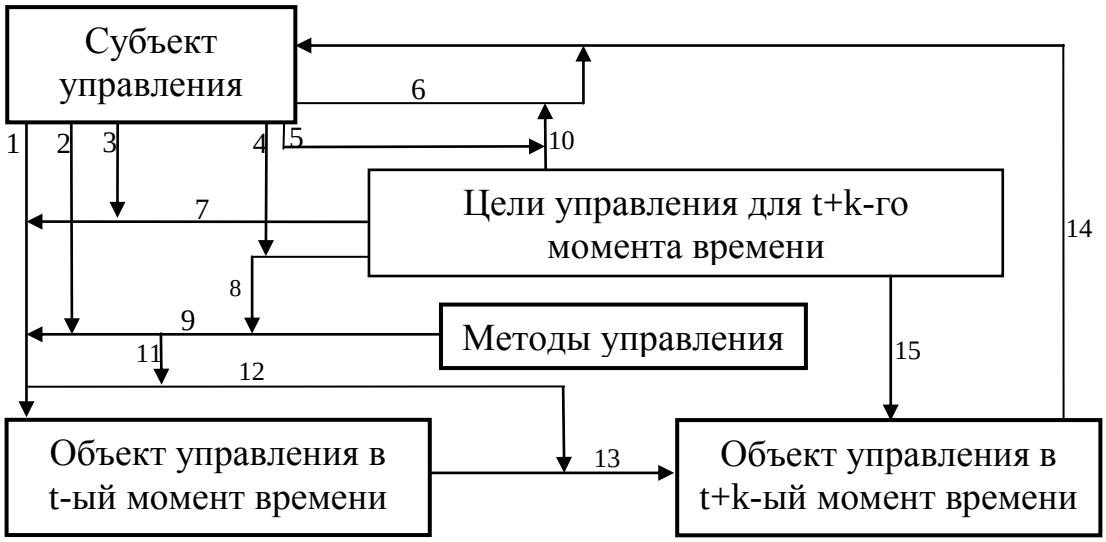



Рис. 4.6. Проявление сущности методов управления в организационных и управленческих отношениях

Тем самым категория методов управления определяется через их место, позицию, роль в сети организационных и управленческих отношений. Этот подход наиболее современный. Он основывается на определении понятия управления экономикой как системы управленческих отношений, при помощи которой практически осуществляется направляющее, координирующее и стимулирующее воздействие управляющей подсистемы на управляемую.

В качестве более общего, родового понятия для методов управления используется категория организационных и управленческих отношений. Любой метод, способ организации или управления есть элемент организационных или управленческих отношений.

Организационные и управленческие отношения соотносят между собой одни и те же элементы – субъект, объект, предмет, пространство проявления отношений, время реализации отношений, цель, причины, способы (методы) необходимые и достаточные условия осуществления, процесс осуществления и результаты отношений. Отличаются они друг от друга результатами и внутренними структурами. В результате реализации организационных отношений возникают связи и отношения любых типов (временные, пространственные, физические взаимодействия, причинные опосредования и т.д.). В результате реализации управленческих отношений связи и отношения овеществляются, опредмечиваются в достигнутых целях управления, продуктах труда работников, результатах функционирования, воспроизводства или развития общества.

В качестве видового отличия, выделяющего методы управления из родовой для них категории управления как общественного явления, используется их роль, позиция в организационных и управленческих отношениях. Эта роль состоят в том, что методы управления по отношению к одним из элементов управления (субъекту и целям управления) выступают в пассивной позиции опосредуемого, обусловливаемого элемента, по отношению к другим, вполне определенным элементам управления (процессу) воздействия субъекта управления на объект, процессу перехода объекта управления в новое состояние) занимают активную позицию опосредующего, обусловливающего элемента системы управления.

При построении определения категории методов управления (см. рис. 4.6) нам пришлось кроме двух связей взаимодействия субъекта и объекта управления ввести значительное количество связей в отношениях опосредования. Этим реализовывался диалектический подход к генезису определения категорий.

Современные логико-системные исследования категорий диалектики разделяют научные теории на две группы – абстрактные теории и конструктивные теории. В основу разделения кладется критерий способа определения понятий. Определение через общее, родовое понятие и признак видового отличия характерны для абстрактных теорий. В конструктивных теориях определение дается через правила построения и структуру определяемого объекта.

Чтобы более полно удовлетворить требованиям конструктивности теории управления, необходимо выяснить причину действия методов управления, ответить на вопрос, какое количество методов управления позволяет им быть достаточным средством для достижения цели управления. Причина действия методов управления составит их сущность. И уже на основе анализа структуры сущности методов управления можно разработать правила для их конструирования как идеального объекта, определить структуры их внутренних и внешних отношений.

Метод управления, обусловливая связь субъекта и объекта управления, находится по отношению к ней в метапозиции. Что это значит содержательно, экономически? Воздействие субъекта на объект управления невозможно без применения какого-либо метода управления, любое воздействие осуществляется с помощь какого-то метода, каким-то способом. Но для нас привычна первично-следственная связь, в которой не обозначается какой-то метод, способ осуществления этой связи, привычно именно бинарное отношение между причиной и следствием (см. рис. 4.7).

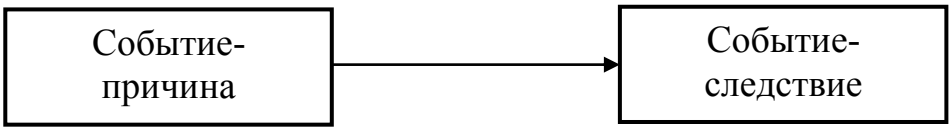



Рис. 4.7. Структура причинно-следственной связи

Бинарное представление причинно-следственной связи настолько привычно, что мы пытаемся всякую закономерность сводить к столь простому виду, как на рис. 4.7. Однако эта простота представления отношения между событием-причиной и событием-следствием обманчива. Сущность причинно-следственного отношения в структуре на рис. 4.7 оказалась невыраженной, скрытой за понятиями события и за ставшим аксиоматическим представлением о том, что событие-причина всегда предшествует событию-следствию. Тогда смысл стрелки состоит лишь в указании, что событие-причина произошло до события-следствия. Кроме того, стрелка обозначает высказывание «если... то...». Если происходит событие-причина, то происходит и событие-следствие. Эта связь в логике именуется импликацией и может быть также выражена другим образом: «Либо не происходит событие-причина, либо происходит и событие-следствие».

Смысл бинарного представления причинно-следственной связи состоит из двух аспектов:

1) причина предшествует следствию,
2) если произошло событие-причина, то произошло (или произойдет) событие-следствие.

Подчеркнем, что больше ничего, кроме этих двух аспектов, бинарной структурой причинно-следственного отношения не обозначается. В частности, не обозначается и самого главного – объективной основы, причины и смысла самой причинно-следственной связи. Не дается ответ на вопрос: «Почему существует, необходима или возможна эта причинно-следственная связь?» Легко догадаться, что без ответа на этот вопрос мы ничего не узнаем о сущности данной связи. И, что опять-таки очень важно, не узнаем, как можно использовать такую связь.

Если предположить, что отношение между событием-причиной и событием-следствием полностью выражено бинарной причинно-

следственной связью, то объективную основу для существования отношения причинности придется искать внутри блоков, обозначающих событие-причину и событие-следствие. Получится, что событие-причина имеет такую особенную природу, по которой ему положено данное следствие. Абсурдность подобного вывода будет очевидной, если приводить примеры событий-причин, находящихся в бинарной связи.

Причины всех событий, не содержаться внутри предметов или объектов, с которыми происходили события. Эти причины таятся в связях и отношениях предметов с другими объектами или во внутренних связях частиц данных предметов. Так или иначе, но причины события соотносятся не с предметами событий, а со связями, т.е. законы находятся в метаотношениях к связям предметов (см. рис. 4.8.). Тот факт, что объективные законы есть отношение, не является истиной только естественных наук. Он хорошо известен диалектическому материализму и есть всеобщее качество категории объективного закона.

И объективный закон, и метод управления – оба являются отношением. Это говорит об их сложной внутренней структуре. Более того, каждый из них находится в метаотношении, в отношении опосредования к тем процессам, связям, явлениям, отношениям, для которых они вступают в опосредующей роли (рис. 4.8.).

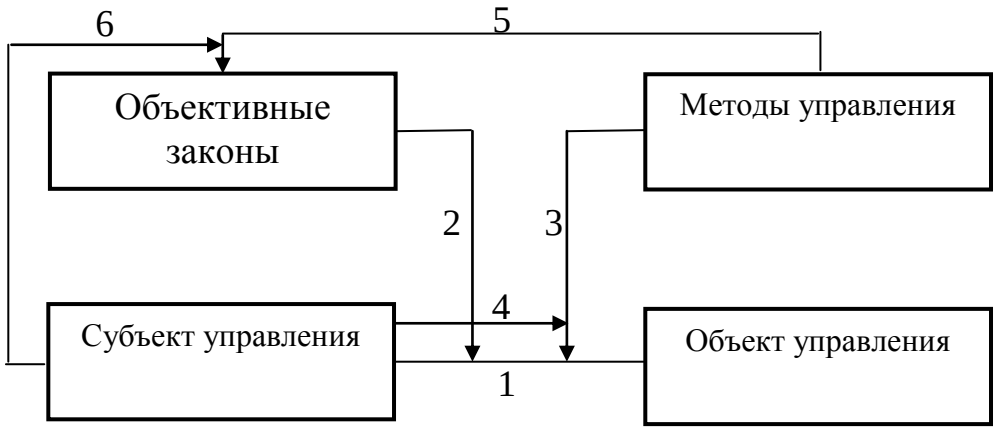



Рис. 4.8. Соотнесение метапозиции объективных законов и методов управления (ошибочное – стрелки 3,4)

Различие между позицией методов управления и объективными законами в том, что методы управления должны быть поставлены в метаположение субъектом управления сознательно, иначе они не смогут проявить свою сущность как методы управления, т.е. не смогут опосредовать, быть средством воздействия на объект управления. Объективные законы действуют постоянно, но проявляются наглядно тогда, когда нарушается равновесие их эффектов проявления. Объективные законы постоянно занимают опосредующую позицию для

воздействия на объект управления, а методы управления, чтобы быть таковыми, должны быть помещены в эту позицию субъектом управления.

Но ведь субъект управления не может по своему решению прекращать опосредование своих воздействий на объект со стороны объективных законов. Одноуровневое метаположение объективных законов на рис. 4.8. не дает возможности для опосредования субъектом их действия. Действие же методов управления опосредствуется субъектом управления. Если мы проведем опосредующую стрелку 4 к стрелке 3, идущую от методов управления (см. рис. 4.8.), тогда мы поставим комплекс субъект управления и методы управления в тоже отношение к воздействию на объект, в котором находятся объективные законы. Это очевидная ошибка. Значит, стрелки 3 и 4 невозможны. Остается только вариант стрелок 5, 6 по которому получается, что опосредующая роль методов управления может быть реализована лишь через объективные законы и действия субъекта управления. Что значит опосредуемая или обусловливаемая связь? Это значит, что для ее возникновения или осуществления недостаточно существования ее элементов, необходим еще опосредующий фактор. Более того, без опосредующего или обусловливающего фактора осуществление такой связи невозможно даже в том случае, если налицо ее элементы. Понятно, что обусловливающих факторов может быть несколько, что такими факторами могут быть различные объекты различных способов, различных родов бытия, т.е. вещи, свойства или отношения, в том числе и отношения отношений различных порядков.

### 4.3. Классификация методов управления

Мы пришли к выводу, что причину действия методов управления, их сущности составляют объективные законы. Методы управления приобретают способность быть методами воздействия, преобразования объекта управления лишь в той степени, в какой их построение соответствует объективным законам, а также закономерностям функционирования, воспроизводства и развития объекта и всей системы управления в целом.

Типы объективных законов и закономерностей, таким образом могут составить один из признаков классификации методов управления. Вторую, непременно необходимую основу для классификации методов управления должна составить сама категория управления.

Можно заметить, что термин управление в различных текстах употребляется в весьма различающихся смыслах. Полное содержание категории управления составляет, безусловно, вся совокупность смыслов понятия управления. Можно назвать следующие наиболее употребительные значения термина управление: управление как организация или учреждение; управление как наука; управление как практическая деятельность человека; управление как процесс воздействия субъекта на объект; управление как регулирование функционирования

объекта управления; управление как изменение, преобразование развитие объекта; управление как общественное отношение; управление как общественное явление; управление в экосистемах, как естественное, природное (экологическое) отношение; управление экосистемами как отношение человека к природе; управление как естественное отношение. Дело здесь не в том, что в названных значениях термина речь идет об управлении в различных системах. Дело в том, что смысл понятия управления в таких случаях весьма различен. В столь же высокой степени будет различаться и смысл категории методов управления применительно для каждого случая. Но оно далеко не тождественно способам и методам реализации управленческой деятельности. Почему важна такая тонкость? Прежде всего потому, что управленческой деятельности недостаточно для того, чтобы возникло управление экономикой как общественное явление. Управленческая деятельность как деятельность работников аппарата управления может быть выполняема в управлении экономикой как общественном явлении целенаправленного экономического развития может при этом не возникать.

Почему управленческой деятельности недостаточно для того, чтобы возникло управление как явление или тем более как общественное отношение? Руководитель или любой другой работник аппарата управления может выполнять свои обязанности, принимать решения, осуществлять закрепленные за ним управленческие функции, а темпы развития его объекта управления будут снижаться из года в год с одной и той же тенденцией. Вместо явления управления будут наблюдаться явление неуправляемости объекта. В высокой степени это было характерно для периода застоя. Интересно, что неуправляемость может сопровождаться интенсивным процессом разного рода управленческих воздействий на экономику, разнообразными организационными изменениями, нововведениями в области методов управления или перестановкой кадров.

Интенсивность управленческой работы на всех уровнях управления в период застоя была весьма высокой. Директора предприятий и объединений издавали по несколько тысяч приказов в год. Министерства воздействовали на свои отрасли не менее усердно – более миллиона документов за год. Осуществлялся тот самый процесс, который точно подпадает под популярное до сих пор определение управления – под управлением производством понимается процесс воздействия на коллективы трудящихся, для изготовления продукции и оказания услуг в целях благоприятных условий для повышения материального и культурного уровня жизни трудящихся. В том-то и дело, что процесс, осуществляемый с целью, может не приводить к достижению этой цели. Благоприятные условия для повышения уровня жизни могут складываться, а в рост уровня жизни могут и не выливаться.

Итак, одним из факторов снижения управляемости экономикой прошлых лет была методологическая ошибка теории управления того времени – отождествление управления как деятельности и управления как общественного явления.

Сейчас мы можем описать различие и единство этих вещей через категории необходимых и достаточных условий. В социально-экономических системах управленческая деятельность – необходимое, но не достаточное условие для возникновения управления как общественного явления. Необходимое – потому, что без управленческой деятельности невозможно возникновение явления управления в обществе. Недостаточное – потому, что одной только управленческой деятельности как процесса затрат труда работников аппарата управления недостаточно, чтобы общественное явление возникло. Сейчас, в ходе перестройки, стало ясным, что кроме управленческой деятельности работников аппарата управления необходимо широкое участие широких слоев населения в управлении. Вопрос о том, окажутся ли соединенные вместе два фактора – управленческая деятельность аппарата управления и участие в управлении слоев населения – достаточными для того, чтобы возникло управление экономикой как объективное общественное явление, – этот вопрос практики управления, а не теории, потому что ответ на него зависит от качества каждого из видов управленческой деятельности и способа их соединения друг с другом. Диалектика необходимого и достаточного имеет ключевое значение для упорядочивания смыслов и значений категории управления.

В конечном счете можно заметить, что объективные общественные явления организации и управления оказываются необходимыми и достаточными условиями для возвышения степени единства, целостности, интегрированности общества (организация) и повышение степени целенаправленности, целесообразности его развития (управление). Взяв общепринятые определения терминов организации управления, можно увидеть соответствие этому подходу.

Управление – элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их природной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Организация – совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого.

Методы управления образуют иерархию, начиная от методов организации и выполнения действий и операций на рабочем месте, кончая методами управления процессом осуществления ценностей всего общества. Проходя последовательно по ступеням этой иерархической системы, будем иметь:

1) операционные методы;

2) технологические;
3) мотивационные методы организации и управления;
4) методы стратегического управления.

Операционные, технологические, мотивационные и стратегические методы организации и управления отличаются друг от друга по степени детерминации и наличию возможных путей выбора субъектом ролей в организационных и управленческих отношениях для элементов социально-экономических систем, и наоборот, возможностями варьирования характеристик ролей в организационных и управленческих отношениях (см. табл. 4.2).

Операционные методы управления – это методы, способы выполнения различных управленческих операций работником аппарата управления. Организационные и управленческие операции выделяются как самостоятельные комплексы действия на стадиях технологического цикла управления – этапах процесса принятия и реализации управленческих решений.

В этом смысле операционные методы управления – метод интеграции действий работников в операции как законченные процедуры последовательности действий с единым предметом труда.

Эти методы имеют много общего для различных рабочих мест: производственного рабочего места, рабочего места инженера, банкира, специалиста аппарата управления, наконец, руководителя. Различие в том, что операционные методы для рабочего, банкира или исполнителя аппарата управления составляют форму и сущность деятельности, но для руководителя предприятия они – только форма его индивидуальной деятельности. Сущность его действий должны составлять методы более высокого уровня.

Любая деятельность складывается из операций, а операции – из действий субъекта деятельности. Однако не любые действия складываются в операции и не всякие операции становятся достаточным условием возникновения деятельности. В поисках достаточных условий для интеграции действий в операции, а операций в деятельность прежде всего хочется испробовать категорию цели. Однако целенаправленность оказывается условием более высокого порядка, чем, то, которое мы ищем. Целенаправленность – это характеристика труда. Цель становится достаточным условием для превращения деятельности в труд. Что же тогда может быть достаточным условием для самой деятельности, для того чтобы последовательность действий оказывалась операциями, а последовательность операций приобретала статус деятельности? Для первого случая можно считать достаточным одно условие – единство предмета действий; во втором – к единству предмета действий добавляется единство средств, орудий, применяемых для выполнения операций. Один и тот же предмет для ряда действий позволяет считать данную последовательность действий с одним и тем же предметом операций с

данным предметом. Операции с одним и тем же или различными предметами, выполняемые одними и теми же средствами, интегрируются в деятельность, осуществляемую с объектом, включающим в себя предметы операций.

Таблица 4.2. Классификация методов управления по признаку возможностей выбора ролей в организационных и управленческих отношениях

| Роли в организационных и управленческих отношениях | Тип отношений | Операционные методы | Технологические методы | Мотивационные методы | Методы стратегического управления |
|---|---|---|---|---|---|
| Субъект | О<br>Д | Д<br>Д | Д<br>Д | Д<br>Д | Д<br>Д |
| Объект | О<br>У | Д<br>Д | Д<br>Д | Д<br>Д | В.В<br>В.В |
| Предмет | О<br>У | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В |
| Причина | О<br>У | Д<br>Д | Д<br>Д | Д<br>Д | В.В<br>В.В |
| Цель | О<br>У | Д<br>Д | Д<br>Д | Д<br>В.В | В.В<br>В.В |
| Метод | О<br>У | Д<br>Д | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В |
| Условия, средства | О<br>У | Д<br>Д | Д<br>Д | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В |
| Результат | О<br>У | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В | В.В<br>В.В |

О – организационные отношения, У – управленческие отношения, ВВ – имеет возможность выбора, Д – значение характеристики детерминировано.

Средства выступают идентификаторами типа деятельности. В том случае, когда последовательность операций выполняется средствами, для которых не существует предметного критерия, объединяющего средства в один какой-либо тип, класс, нельзя утверждать интеграции выполненных операций в деятельности как явление объективации субъекта.

Не всякая последовательность операций становится деятельностью, не всякая деятельность становится трудом. Трудом становится

целенаправленная деятельность. Управление выступает процессом, обеспечивающим интеграцию действий работника в операции, операций в деятельность, возвышения деятельности до целенаправленной деятельности, которая является ни чем иным, как процессом труда.

Но здесь мы еще не имеем конкретного, а только абстрактный труд, труд вообще, труд который не обладает сложностью и не производит продукции, не имеет продукта иного, кроме затрат времени человеческого труда.

Труд становится конкретным трудом, когда он выполняется с помощью определенного метода. Метод управления действиями интегрирует действия в выполненные операции, создающие частичный продукт труда.

Технологические методы управления основаны на решениях.

Методы управления в руках персонифицированного субъекта коллективной деятельности осуществляют мотивацию, разделение и кооперацию труда в масштабе организации, учреждения – на мезоуровне функционирования социально – экономических систем. Они интегрируют операции, выполняемые отдельными работниками, в единую целенаправленную деятельность организации. Возникает единая целенаправленная деятельность совокупного руководителя. Выделяются две группы – методы мотивации и методы разделения и кооперации труда. Методы мотивации подразделяются на методы властной, административной, экономической, социально-психологической и информационной мотивации по степени убывающей императивности. Методы разделения и кооперации труда формируют основу функции управления. По своей сущности это методы реализации функций управления на основе объективных законов.

Объективные законы, составляющие основу, причину действия методов управления, можно упорядочить по возрастающей зависимости проявления действия от человека.

Наименее опосредованное человеком проявление имеют, конечно, научные законы – законы физики, химии, геологии, биологии, связанные с биологической основой законы психологии, законы нейро-психической активности. Следующими в этом ряду необходимо поставить законы кибернетики,, теории информации, затем законы социальной психологии и социологические закономерности. А где же экономические законы? Да, действительно, однозначность классификации и упорядочения законов по степени опосредованности действия человеком нарушается из-за многообразных опосредований воздействия базиса на надстройку и надстройки на базис. Но это-то как раз показывает, что мы вышли за границы технологических методов управления в мотивационные и даже затрагиваем методы стратегического управления, когда говорим о проблемах взаимодействия базиса и надстройки.

По крайней мере требуются дальнейшие исследования отношений опосредования между экономическими, психологическими и кибернетическими законами. Существуют кибернетические законы движения информации как сугубо физические или биологические закономерности. Кроме них есть законы информациогенеза в обществе. То же следует сказать относительно психологии и социологии. В процессе становления находятся такие новые науки, как экономическая социология, экономическая психология, психология управления. Бурно развивается этика деловых отношений, появляются публикации по нравственности экономики.

Технологические методы управления – методы выработки, оценки, принятия и реализации управленческих решений, применяемые на стадиях цикла управления. Технологические методы управления могут иметь функциональную, мотивационную и проблемно-целевую ориентацию. В этом смысле они служат средством для реализации функции управления, действия мотивационных методов и методов стратегического управления. Технологические методы управления – это методы или способы осуществления управленческой деятельности. Они не достаточны для влияния на объект управления.

Мотивационные методы управления – методы влияния на объект управления, но они недостаточны для достижения целей развития объекта управления. Основу мотивационных методов управления для каждого конкретного периода развития системы управления составляют те группы материальных, социальных, психологических и организационных потребностей, которые в данное время удовлетворены в меньшей степени. В настоящий период ключевую роль играют экономические методы управления. Для повышения творческой активности коллективов приобретают большое значение методы социальной, психологической мотивации.

Методы стратегического управления обеспечивают реализацию идеалов и ценностей общества, достижение стратегических целей и решение системных хозяйственных проблем. Они опираются на понятие стратегии как последовательности запланированных и осуществленных политических, научно-технических, социальных, хозяйственных, экономических, экологических маневров идеалами, ценностями, целями, мотивационными методами и ресурсами производительных сил. Методы стратегического управления действуют как методы формирования, становления, реализации и развития организационных и управленческих отношений на мега – и макроуровне функционирования социально-экономических систем.

## 4.4. Методы стратегического управления

Тория стратегического управления – одно из наиболее интенсивно развивающихся в настоящее время направлений науки управления. Она выросла из программно-целевых методов планирования и управления, включила в себя проблемы и методы долгосрочного прогнозирования и планирования и сформировалась как своего рода реакция на воспроизводящиеся десятилетиями проблемы и противоречия общественного развития.

Ключевым явлением в развитии теории стратегического управления оказалась неустойчивость адаптации методами оперативного маневрирования к быстрым колебаниям конъюнктуры рынка, ускоряющимися изменениями в предложении техники новых поколений в отраслях высоких технологий, а также обострение глобальных проблем современности, проблемы войны и мира, экологической, информационного взрыва и образования, энергетической, продовольственной, демографической, проблемы увеличения разрыва в уровнях развития развитых и развивающихся стран и др.

Для нашей страны большинство из глобальных пробоем современности являются народнохозяйственными проблемами. Одна из важнейших стратегических проблем составляет проблема активности экономики. Типы экономики по активности ранжируются по критерию степени обработанности человеческим трудом – энергоэкспортирующая, сырьевая, аграрная, машиноэкспортирующая, экспортирующая продукцию конечного потребителя, информационная экономика. Экономика нашей страны относится к числу смешанных экономик, однако в период застоя в ее структуре стали преобладать пассивные формы экономических отношений, ускорения научно-технологического и социально-экономического развития, дебюрократизации и развития самоуправления в обществе. Но уровень активности экономики страны на внешнем рынке – это во многих отношениях интегральный показатель. Он выражает степень общественной (в смысле всего человеческого общества) полезности труда совокупного работника данной социально-экономической системы.

Проблемы и противоречия такого рода призваны практически разрешить методы стратегического управления. Особенность действия этих методов в том, что они направлены не непосредственно на какие-то конкретные коллективы, а на системы организационных и управленческих отношений, обуславливающую деятельность этих коллективов.

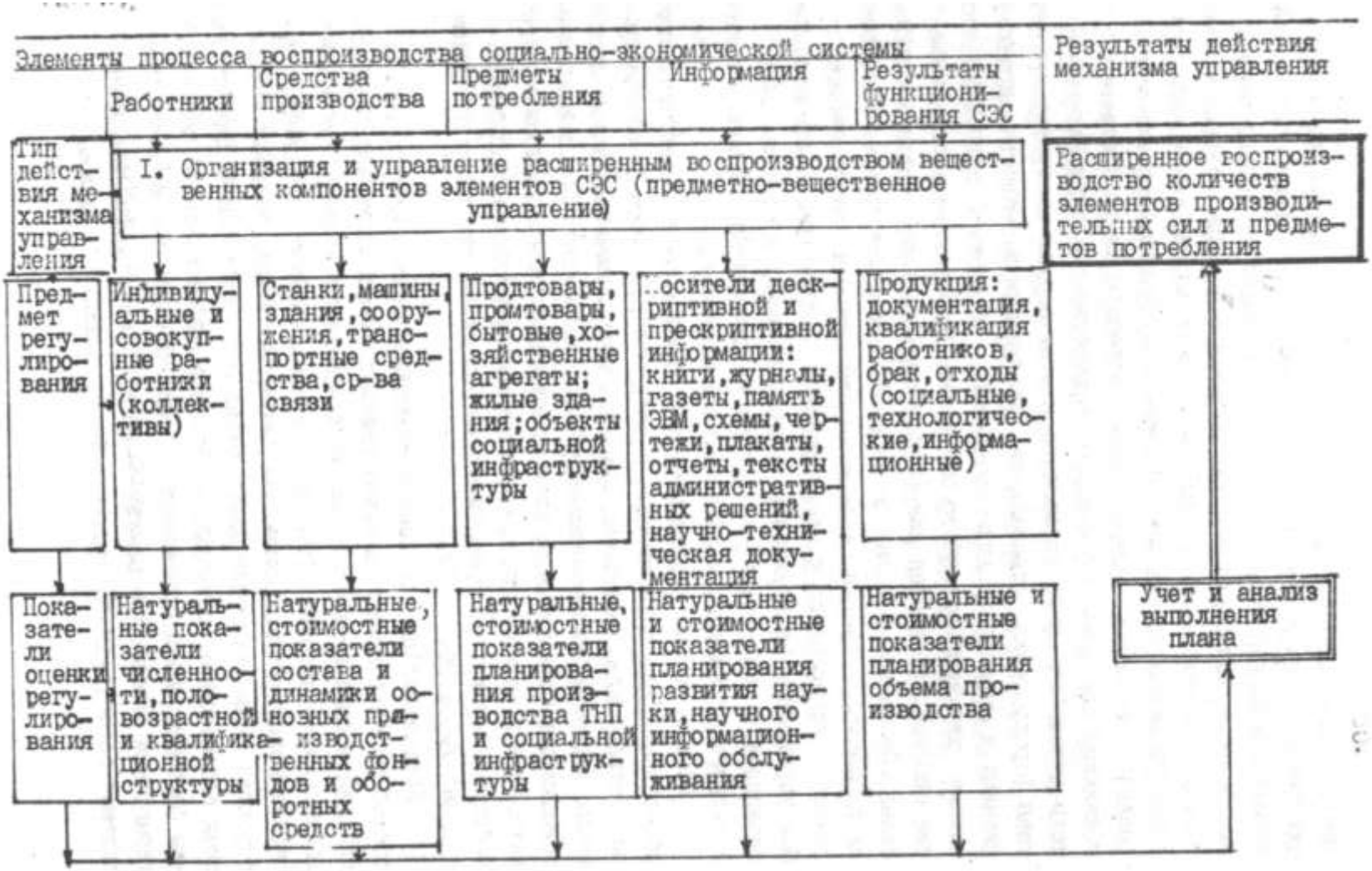
Организационные отношения определяются как отношения, обеспечивающие соединение совокупного работника со средствами производства. Управленческие отношения выступают также как объективные отношения регулирования процесса сложного труда совокупного работника и обеспечения производства общественно

необходимого продукта. Можно сказать, что организационные отношения на стратегии функционирования системы общественного воспроизводства и развития являются объективными отношениями, обладающими свойством генерировать целостность и организованность социально-экономической системы и ее хозяйственного механизма. Управленческие отношения на этом уровне также являются объективными отношениями, обеспечивающими целенаправленность развития социально-экономической системы и ее хозяйственного механизма как единство методов стратегического управления. Методы стратегического управления в этом случае выступают как методы формирования, становления, реализации и развития организационных и управленческих отношений. На рисунке 4.9 приведены основные типы хозяйственного механизма, выражающие этапы развития системы управления как общественного и естественного отношения. Показано, как последовательно усложняются показатели элементов социально-экономической системы, составляющие предмет планирования и регулирования. Возвышение типов механизмов управления не происходит автоматически, стихийно, оно возникает в результате сознательного применения методов стратегического управления к общественной практике.

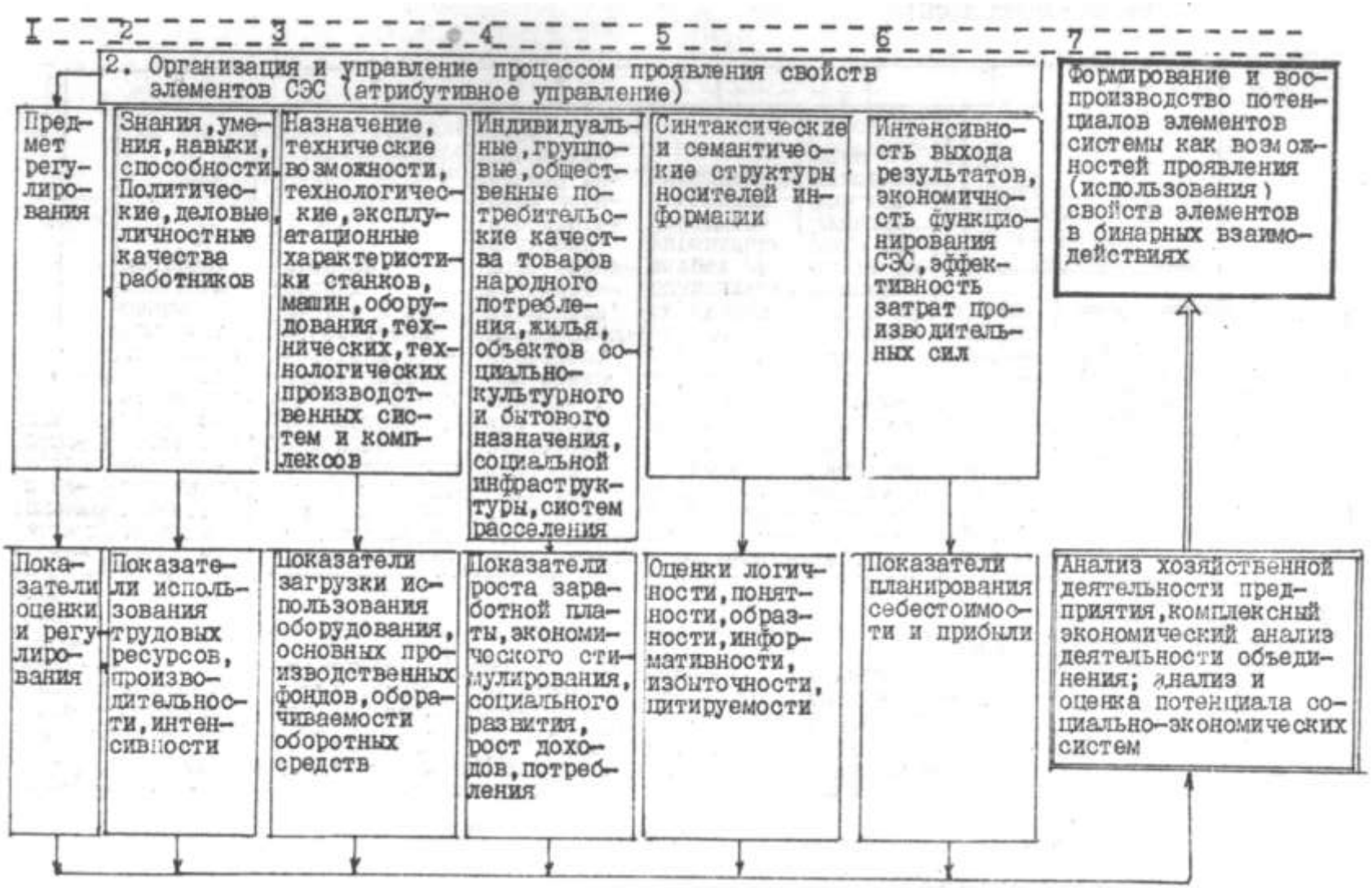
Категорию хозяйственного механизма можно определить как способ использования производственных сил и идеологических отношений для воспроизводства и развития производительных сил и общественных отношений. Тип способа использования определяют организационные и управленческие отношения между базисом и надстройкой. Для отношений между базисом и надстройкой характерны свои объективные, в различной степени опосредованные человеческим фактором законы. Применение этих законов в стратегическом управлении составляет основу реальных качественных изменений системы общественного производства и развития в целом.

Рис. 4.9. Схема типов механизмов управления воспроизводством и развитием социально-экономических систем

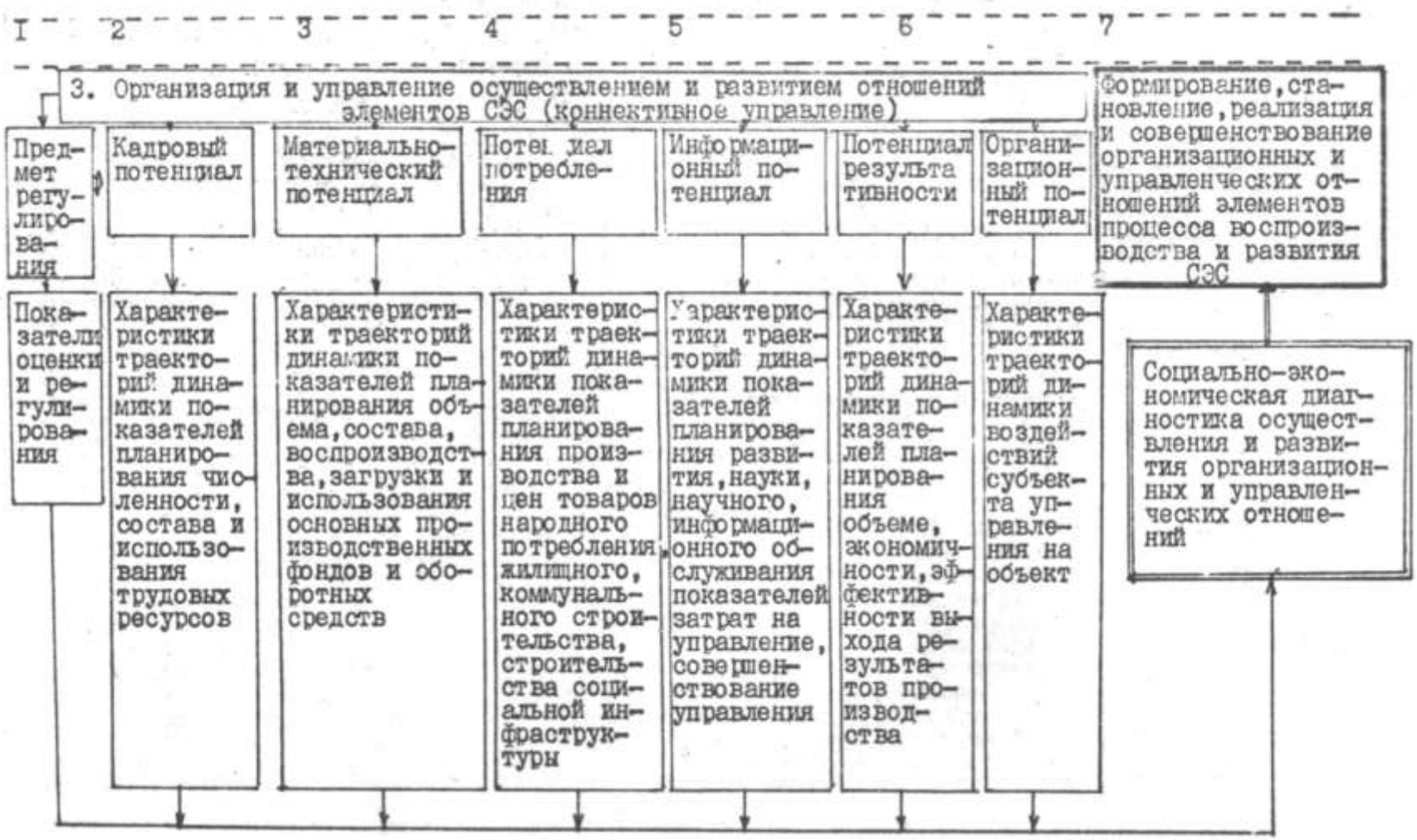
Рис.4.9. Схема типов механизмов управления воспроизводством и развитием
оциально-экономических систем



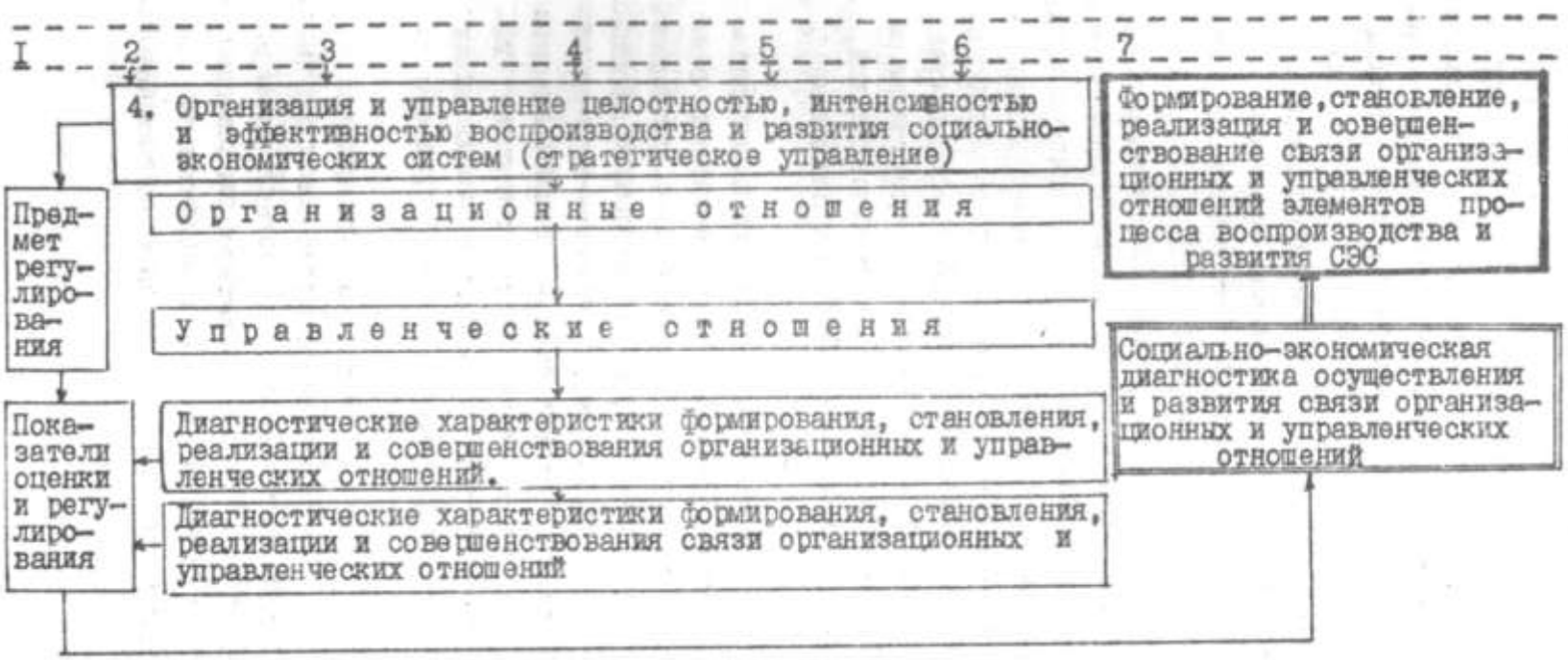
Продолжение рис.4.9.



Продолжение рис.4.9.



Продолжение рис.4.9.



# ЧАСТЬ III.
# МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ РЫНКОВЕДЕНИЕМ

## РАЗДЕЛ 5.
## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИМЕНЕНИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛЕНИИ БАНКОМ

### 5.1. Менеджмент банка и роль менеджера

Менеджмент пронизывает все сферы деятельности банка. Это сложное социально-экономическое и технико-информационное явление, регулирующее организованную деятельность людей по их взаимодействию с внешней средой в ходе достижения своих целей [43, с.5]. При этом субъектами управленческой деятельности являются менеджеры, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Об их успехах судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других.

Менеджеры играют три основные группы ролей в организации как систематизированном, сознательном объединении действий людей, преследующих достижение определенных целей. (В большинстве случаев совместные и организованные усилия людей дают больший результат, чем это было бы сделано каждым в отдельности). Во-первых, менеджер выступает в качестве руководителя, осуществляющего руководство людьми, определяющего цели работы и принимающего решения по эффективному взаимодействию в цепочке «люди-цели»; во-вторых, в качестве «преобразователя» информации (сбор информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов и нормативных установок и др.); в-третьих, это роли по принятию решения, которые выражаются в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п.

Указанные роли могут быть присущи менеджерам в большей или меньшей мере в зависимости от их позиции в организации, решаемых задач и выполняемых функций в системе управления. В чем же сущность труда вообще и управленческого в частности?

Труд, как известно, делится на физический и умственный. Деление это условное, так как в чистом виде ни один из них не существует. Физический труд тоже осмысленный, а умственный содержит элементы физического, поэтому правомерно говорить о преимущественно физическом или умственном труде. Принято считать, что работники умственного труда до 5% своего рабочего времени практически заняты физическим трудом.

Управленческий труд – одна из разновидностей умственного, связанная в основном с преобразованием информации и принятием решений.

К.Маркс делил умственный труд на три вида. К **первому виду** он относил труд, в результате которого создается готовый продукт – книга, картины и другие произведения науки и искусства, существующие отдельно от их создателей и являющиеся принадлежностью общества. **Второй вид** характеризуется тем, что продукт труда неотделим от трудового акта (например, труд лектора, преподавателя, артиста). **Третий вид** умственного труда связан с материальным производством, при этом работники непосредственно заняты в производстве материального богатства [77, т.26, ч.1, с.420-422].

Все три вида умственного труда присущи управлению, а следовательно, и труду менеджера. Действительно, управленческое решение как продукт труда в сфере управления существует отдельно от того, кто его выработал в виде приказа, распоряжения, инструкции и т.д. Но менеджер, доводя до исполнителей свое решение, выступает как лектор, пропагандист и т.д. В данном случае наличествует второй вид умственного труда – это особый труд в управлении организацией.

В целом следует отметить, что управленческий труд, включающий творческие и нетворческие процессы, сложен для анализа. Здесь имеют место процессы дифференциации, специализации и прочие, связанные с усложнением экономики, появлением новых объектов управления. Управленческий труд находит свое конкретное воплощение в действиях, операциях, совершаемых человеком в процессе осуществления своей деятельности.

Как известно, управление носит циклический характер. Конкретные, единичные циклы являют собой управленческий труд, деятельность субъекта управления. В.Г.Афанасьев пишет: «Этот цикл, взятый в его единичном виде, начинается с постановки целей, задач и завершается решением этих задач, достижением поставленной цели. Затем, когда данная задача решена, цель достигнута, ставится новая задача, новая цель и управленческий цикл начинается вновь. Цель – результат – цель, и так до бесконечности – такова схематично картина непрерывного управленческого труда» [6, с.78].

Управление является сферой приложения человеческого труда, а функции управления, как писал К.Маркс, «представляют собой человеческие функции… не что иное, как способы осуществления и действия социальных качеств человека» [77, т.1, с.242].

Функция (от лат. function – исполнение, осуществление) в различных сферах человеческой деятельности имеет различное понятие. Мы под управленческой функцией будем понимать операции, организованные по какому-либо видовому признаку и соответствующие как последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, так и всему управленческому

циклу в целом. Согласованность же будем рассматривать как интегрированную функцию, включающую также и функцию совершенствования управления. В управлении организацией она получила название руководства.

Управленческий цикл включает этап предварительного управления, оперативного управления и заключительный этап, который характеризуется общими функциями управления.

Руководство (управление в широком смысле слова) включает следующие функции: прогнозирование (анализ развивающихся в будущем тенденций); планирование (выработка целей, политики действия; определение траектории движения к цели); организация (системная упорядоченность, процесс вовлечения в совместные действия); собственно управление (оптимизация системной упорядоченности); учет и контроль (сравнение или сопоставление плановых и фактических состояний системы).

Функции прогнозирования и планирования составляют этап предварительного управления, а функции организации и управления – этап оперативного управления. Контролем заканчивается управленческий цикл.

Многие авторы выделяют сходные функции управления, вытекающие из управленческого цикла.

Очевидно, выделяемые многими авторами функции распорядительства, мотивации, регулирования и координации следует включать в этап оперативного управления, функцию связи вряд ли можно отнести к какой-либо отдельной стадии управления.

Нельзя не согласиться с В.Г.Афанасьевым, который пишет: «Имеется еще одна функция управления, которая соответствует не одной какой-либо отдельной стадии, а всем без исключения стадиям, всему управленческому циклу в целом. Это функция сбора и преобразования информации – информационная функция, которой соответствует информационный труд» [6, с.83].

Всему управленческому циклу присуща и функция коммуникации как общения, связи управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления, в основе которого лежит обмен информацией между людьми, машин с машинами, людьми и машинами.

Сущность функционирования информационной системы составляют процессы движения и преобразования информации, а функционирования коммуникационной – процессы информационного обмена как перераспределения информации в рамках системы. Информационный обмен по сравнению с информационным движением – явление качественно отличное, исследуемое на прагматическом уровне, когда анализируются одни акты обмена относительно других.

Система коммуникации включает управленческих работников (информационный труд), информацию как предмет труда, цели и методы

общения и связи, а также условия и средства обмена информацией. Целью ее является создание информационных потоков для процесса принятия решений. От системы управления в целом система коммуникаций отличается тем, что не включает принятие решений. Система управления, таким образом, выступает дуальной системой, включающей подсистему коммуникации как инфраструктуру управления, обслуживающую процесс принятия решений, и подсистему управленческих решений. К функциям управления относятся те специфические виды работ, которые непосредственно связаны с использованием информации. Каждая функция управления включает аналитическую и синтетическую части. Аналитическая часть функции включает преобразование, осмысление информации, установление ее достоверности, точности, полноты и т.д. При анализе и обработке информации используются методы сравнения, аналогии, абстрагирования, обобщения, индуктивных и дедуктивных умозаключений, доказательства и др. Если информация поддается квантификации и формализуется, то для ее обработки и анализа используются методы группировок, составления статистических таблиц, исчисления долей, процентов, корреляционного анализа, логико-математические и др. Синтетическая часть функции включает процессы принятия и реализации решений. Эта часть функции обеспечивает выбор оптимального решения, между тем как аналитическая часть определяет возможности его выбора.

Раскроем сущность основных функций руководства – прогнозирования, планирования, организации, собственно управления и контроля.

Функцию прогнозирования мы рассматриваем как анализ тенденций развития в будущем. Прогнозирование позволяет формировать варианты возможного или желаемого развития организации. Для этого необходимо повышать обоснованность прогнозов научно-технического прогресса и социально-экономических процессов, расширять использование таких прогнозов при выработке бизнес-плана.

Планирование тесно связано с функцией прогнозирования и помогает устранить расхождения между прогнозированием и действительным состоянием системы. План в результате программирования приобретает вид плана-программы, в котором конкретно обосновывается целесообразность развития всех сторон социально-экономической системы.

Планом-программой достигается полная согласованность, упорядоченность и комплектность развития элементов системы. Технология планирования едина для всех объектов управления. Методика ее основывается на принципах научности, комплексности, системности, моделирования, адресности плана и др.

Раскрывая сущность функции организации, следует отметить, что имеется три значения понятия «организация». Оно употребляется в

атрибутивном значении как характеристика вещи или события, сводится к понятию «организационной модели» и характеризует структуру системы, ее внутреннюю форму, упорядоченность. В предметном значении оно соответствует понятию «институт», рассматриваемому как объект, система, обладающая внутренней структурой. Наконец, понятие «организация» как деятельность включает в себя мероприятия, задачей которых является проектирование и реализация новой или совершенствование существующей организационной модели. Содержанием функции (организации) здесь служит создание и упорядочение управляющей и управляемой подсистем, а также связей, отношений между ними.

Организация как процесс означает переход от неорганизованной системы к организованной. В результате выполнения функции организации создаются органы управления, формируются структурные подразделения, расстанавливаются кадры по функциональному признаку, разрабатываются должностные инструкции, технологические карты и т.д.

Формы организационной системы не представляют собой чего-то законченного. Их приспосабливают к изменяющимся условиям. Замена старой формы новой – объективная необходимость, следствие развития системы. Организационная функция обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех других. Объективность организационной функции состоит в том, что соединение людей и материальных компонентов не происходит случайно. Оно подчинено законам управления.

Организационную работу сравнивают с проектированием систем управления, которое завершается структурно-организационным построением будущей системы управления. В этом проявляется важнейшее свойство организационной функции как системной упорядоченности.

Сущность организационной функции состоит в том, чтобы выполнить решение организационно, создать сеть организационных отношений, обеспечивающих целостность управляемой системы, эффективное взаимоотношение ее компонентов, рациональные отношения координации и субординации между ними, поэтому организационный труд представляет собой труд по упорядочению управляющей и управляемой подсистем.

Роль менеджера в выполнении функции в том, чтобы создать такую организационную структуру, которая эффективно бы принимала и реализовывала решения. Суть организационных вопросов состоит в том, чтобы каждый менеджер, имея для этого необходимые права и, неся в их пределах всю полноту ответственности, занимался своим делом. Это житейское правило является основой основ науки менеджмента.

После упорядоченности объекта и субъекта управления, коммуникаций между ними система позволяет выполнять поставленные задачи. Но управленческий цикл не прекращается. Возникает новая проблема –

упорядочение этой упорядоченности, развитие ее, совершенствование. Такой вид управленческой деятельности представляет собой собственно управление.

Следует отметить, что организационной системе, как самоуправляемой, присущи две противоречивые тенденции: тенденция к организации, обеспечиваемая деятельностью субъекта управления, и тенденция к дезорганизации, обусловленная внешними факторами, – постановкой перед системой задач, воздействиями случайных процессов и пр. Это противоречие между организацией и дезорганизацией – одно из ведущих в системе управления.

Задача управления сводится к преодолению этого противоречия – противоречия между состоянием порядка и факторами, нарушающими, возмущающими этот порядок, что достигается распорядительством, регулированием, координацией, согласованием и другими видами управленческой деятельности. В этом проявляется антиэнтропийная природа управления. Энтропия как мера недостающей информации о состоянии системы характеризует состояние системы управления в данный момент. Количество информации, располагаемой системой, отождествляется с отрицательной энтропией. Энтропия тем выше, чем больше степеней свободы в ней. В системах организации возрастание неопределенности системы ведет к повышению ее энтропии, поэтому управление представляет собой антиэнтропийный процесс. Уменьшение энтропии и тем самым сохранение динамической устойчивости выступает одной из закономерностей процесса управления организациями как сложными системами.

Заканчивается управленческий цикл важнейшей функцией управления – функцией контроля, учета. Под учетом понимают работу по получению, обработке, анализу и систематизации сведений, выраженных количественно. Система учета включает статистический учет (отчеты, переписки, выборочные наблюдения и т.д.), бухгалтерский (данные о кругообороте, движении финансовых средств, материалов и т.д.) и оперативно-технический (обслуживание текущих, непосредственных нужд управления).

Учет и контроль неразрывно связаны. Контроль предполагает получение не только количественной, но и качественной информации. Контроль – труд по наблюдению, проверке соответствия процесса функционирования объекта принятым ранее решениям (планам, нормам, стандартам, приказам и т.д.). Он бывает общим и частным. При общем контроле менеджер не вмешивается в повседневные дела, при частном вникает в мелочи, контролируя каждый шаг исполнителя.

Исследования функций управления ведется также и с позиции технологии их выполнения, под которым понимается последовательность методов и приемов осуществления основных (выработка, принятие

решений и преобразование их в команды) и вспомогательных (сбор, систематизация, хранение и передача информации) операций.

Детализация технологии выполнения управленческих работ зависит от содержания и характера труда. Таким образом, функционирование системы управления осуществляется на основе его технологии как совокупности методов и приемов воздействия на информацию для достижения поставленных целей.

При разработке технологии управления каждая функция разбивается на процессы – совокупность последовательных действий для достижения намеченного результата, а также на операции – однородные, логически неделимые части процесса управления, направленные на достижение цели, реализуемой исполнителем, и переходы как части операций, связанные с выполнением неделимого действия.

Особого внимания заслуживает проблема формирования механизма организационно-экономических методов управления организацией.

В Украине в предшествующий период оценка организации управления предприятием состояла в выяснении степени выполнения установленных планов. Правовое регулирование при этом представляло собой систему норм, состоящую из ряда показателей, выполнения договорных обязательств и плановых заданий. В соответствии с уровнем этих показателей формировались поощрительные фонды предприятий, объединения, отраслей и т.д.

В условиях становления современного рыночного хозяйства изменилось содержание необходимости соизмерения результатов с установленными заданиями. Оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия приобрела иное значение. Теперь необходимость такой оценки связана с установлением налоговых отношений между государством и хозяйствующими субъектами. Такая оценка осуществляется в основном в форме бухгалтерского учета, поэтому необходимость разработки юридической наукой нового правового подхода по всем бухгалтерским категориям переоценить сложно.

Одной из важных задач современности является необходимость трансформации содержания организации управления предприятиями, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей полнее реализовать возможности рыночных отношений. Во многом эти решения касаются оперативного управления предприятием. Неупорядоченность системы оперативного управления приводит к тому, что практически весь управленческий персонал предприятия часть своего рабочего времени отдает этому виду деятельности, даже если она и не входит в круг его непосредственных обязанностей. И несмотря на то, что на оперативное управление иногда затрачивается большее количество труда, чем это необходимо, эффект от него не часто увеличивается.

Происходит это в основном из-за неупорядоченности структуры оперативного управления. На практике оперативное управление производством в основном рассматривается в рамках оперативно-производственного планирования. Отдельно от системы оперативно-производственного планирования существует круг вопросов построения и оптимизации структуры аппарата, занятого оперативным управлением, и установления его функциональных обязанностей. При таком положении сведение оперативного управления к оперативно-производственному планированию приводит к тому, что ряд задач оперативного управления по развитию производства решается нерегулярно, нерегламентированно и, следовательно, неэффективно.

Реальное совершенствование структур аппарата управления и системы оперативно-производственного планирования приводит к различию их целей, дублированию управления, которые не всегда решаются регулярно. Кроме того, в литературе практически не отражен один из главных аспектов построения системы оперативного управления – необходимость изменения ее структуры с течением времени. Эта необходимость связна с тем, что цели системы оперативного управления должны быть строго согласованы с целями предприятия. Поскольку цели предприятия изменяются, должны изменяться и цели системы оперативного управления. Однажды спроектированная жесткая структура аппарата рано или поздно приходит в противоречие с целями предприятия, что может привести к необходимости перестройки аппарата управления.

Указанная тенденция наблюдается особенно в последние годы, и действие фактора, который условно можно назвать «неопределенностью проблем управления», выражается в создании систем помощи управленческому решению, экспертных систем и т.п. Это требует в ряде случаев организации новых видов программно-технических средств и является стимулом для создания следующего поколения электронно-вычислительной техники.

Экономический подход к управлению и экономические методы управления предприятием выдвигают также ряд требований к системе в целом (увеличение адаптивных возможностей системы, сокращение времени для реализации происшедших изменений, принятия решений, учета конкурентных отношений, стимулирующих производство и реализацию и т.д.), которые ведут к новым потребностям и требованиям к скорости обработки экономической информации, ее качеству, объему и т.д. В этом смысле фактор, который можно назвать «экономизацией управления», также имеет решающее значение при анализе взаимного влияния методов управления и информационной технологии.

Децентрализация систем управления, приближение информационного обеспечения к потребителю ведут к появлению фактора «усложнения коммуникаций в процессе управления». Чем больше компьютерной техники внедряется на рабочем месте, тем больше это приводит к относительному обеспечению и закрытию системы, обеспечивающей информацией рабочее место, что, в свою очередь, ведет к увеличению

коммуникационных возможностей системы при сохранении ее единства и целостности. Это относится как к коммуникациям внутри организаций, так и к коммуникациям между ними, а также с их руководящими органами. Процесс усложнения коммуникационной системы и связей между отдельными элементами вызывает необходимость создания новых информационно-технических средств. Например, создание местных сетей и электронной почты удовлетворяет реально возросшую потребность в быстрой и эффективной коммуникации.

Действие экономических факторов сочетается с действием факторов технологического характера, являющихся результатом научно-технического прогресса в вычислительной и коммуникационной технике. Именно факторы второй группы сделали возможным поиск новых решений. Интеграция достижений в этом направлении приведет к мультипликационному (множительному) эффекту, не предполагаемому даже самыми смелыми прогнозами.

Исходными пунктами при формировании системы оперативного управления предприятием являются характеристики производственной структуры, программы и способы организации производства, получившие название «тип производства».

По данному вопросу у ученых нет единства мнений ни о составе характеристик (параметров, факторов), ни о степени их влияния на систему управления, ни даже об их приоритетности. Взаимосвязь указанных трех составляющих «типа производства», с одной стороны, и относительная независимость их, с другой стороны, не позволяет дать четкое определение этого необходимого для построения системы управления понятия.

Казалось бы, в этой ситуации первичной является производственная программа предприятия. Она должна определять и производственную структуру, и способ организации производства. Однако производственная структура складывается годами, и резко изменить ее невозможно, поэтому она фактически определяет как основную часть производственной программы, так и возможные тенденции в ее изменении. Аналогично и принятый на предприятии способ организации производства также является определяющим при выборе производственной программы.

Поэтому для предприятия необходимо выделить группу взаимосвязанных характеристик производства, совместное значение которых определит некоторую групповую характеристику, называемую «типом производства», это: объем выпуска, количество наименований выпускаемой продукции (включая равномерность выпуска); непрерывность выпуска продукции; степень унификации деталей и сборочных единиц; удельный вес изделий каждого наименования; длительность производственного цикла и др. (свыше двадцати).

Уже само обилие таких характеристик показывает, что они в большей степени взаимосвязаны. Тем не менее попытки сузить круг этих характеристик и выделить существенно меньший набор, определяющий тип производства, оказываются более или менее удачными лишь для ярко выраженных характеристик типов производства – индивидуальность и массовость. Остальные производственные процессы характеризуются одним

типом – серийным. Иногда выделяют мелкосерийный тип (по структуре и организации тяготеющий к индивидуальному) и крупносерийный (близкий к массовому).

Таким образом, в современных условиях оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия изменилась. Она стала выступать в форме бухгалтерского учета, что существенным образом повлияло на функционирование организационно-экономических методов управления. Сами экономические методы управления предприятием, как мы видим, выдвигают ряд требований к самой системе управления в целом.

Особой функцией менеджера выступает предпринимательство, которое создали предприниматели. Понятие «предприниматель» (табл.5.1) – многоплановое, оно не поддается простому определению, как и определение «предпринимательство». На наш взгляд, последнее характеризует особый человеческий ресурс, связанный с талантом человека, его способностью идти на риск. Это умение направлять деятельность человека как новатора, творца на оптимальное сочетание труда, капитала и материальных ресурсов в единый процесс производства товаров и услуг.

Между предпринимательством и менеджментом имеется существенное различие. Если основная задача предпринимателя состоит в целенаправленном внесении перемен, то менеджера (управляющего) – заставить хорошо работать предприятие через рациональные управленческие процессы.

Таблица 5.1.

**Развитие термина «предприниматель»**

| № | Время | Исследователь | Содержание понятия |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Древний Рим | | В римском праве «предпринимательство» рассматривалось как занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая. Под предпринимателем понимался арендатор, человек, ведущий общественное строительство. |
| 2 | Средние века | | Человек, занимающийся внешней торговлей; организатор парадов, балаганов и представлений; лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов. |
| 3 | XVII век | | Лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Такой человек берет на себя полноту финансовой ответственности за выполнение условий контракта, если ему удастся уложиться в меньшую сумму. |
| 4 | 1725 год | Ричард Кантильон (Cantillon) | Предприниматель – это человек, действующий в условиях риска. |

Продолжение таблицы 5.1.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | 1797 год | Карно Бодо (Beaudeau) | Лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием. |
| 6 | 1803 год | Жан-Батист Сэй (Say) | Доход на капитал, отличается от предпринимательского дохода. |
| 7 | 1876 год | Френсис Уокер (Walker) | Следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям. |
| 8 | начало XX в. | В.Зомбарт (Sombart) | Цель предпринимателя – в стремлении к расцвету и расширению бизнеса. Капиталистический предприниматель «стремится к власти, чтобы приобретать, и приобретает, чтобы стремиться к власти». Предпринимательство – призвание избранных, потому что это – «обоснованная личными и материальными обстоятельствами способность некоторых и этим же обоснованная неспособность большинства руководить процессом производства». Этот процесс в условиях капиталистического хозяйства «исключает деятельность среднеодаренных и среднезажиточных посредственностей как хозяйствующих субъектов». |
| 9 | 1934 год | Йозеф Шумпетер (Schumpeter) | Предприниматель – это новатор, который разрабатывает новые технологии. |
| 10 | 1961 год | Дэвид Макклеланд (McClelland) | Предприниматель – это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска. |
| 11 | 1964 год | Питер Друкер (Druker) | Предприниматель – это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой. |
| 12 | 1970 год | Профессор Николас К.Сирополис | Первая задача предпринимателя заключается в целенаправленном внесении перемен. (…Малые предприятия дали всему миру вавилонскую астрономию, греческую философию, еврейский календарь и римское право). |
| 13 | 1975 год | Альберт Шапиро (Shapiro) | Предприниматель – это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу. |
| 14 | 1980 год | Карл Веспер (Vesper) | Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков. |
| 15 | 1980 год | Профессор Натаниэль Х.Лефф | Предпринимательство представляет собой способность к нововведениям, инвестициям и расширению в отношении новых рынков, товаров и методов. |

Продолжение таблицы 5.1.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16 | 1983 год | Гиффорд Пиншо (Pinchot) | Интрапренер – это антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера – предпринимателя, создающего новое предприятие. |
| 17 | 1985 год | Роберт Хизрич (Hizrich) | Предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – это человек, который затрачивает на все это необходимые силы и время, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым. |
| 18 | | Словарь американского наследия (American Heritage Dictionary) | Лицо, которое организует деловые предприятия, управляет ими и принимает на себя весь риск. |

Управленческим процессам свойственны принципы организации, которые сводятся к известным принципам специализации, пропорциональности, параллельности, прямоточности, непрерывности и ритмичности, стандартизации и др.

*Принцип специализации* характеризуется таким разделением операций, при котором достигается возможность централизации однотипных операций, позволяющей применять для их осуществления средства техники управления.

Уровень (коэффициент) специализации управленческих процессов определяется отношением количества рабочих мест к количеству закрепленных за ними операций, т.е. это величина, обратная среднему числу управленческих операций, приходящихся на одно рабочее место за какой-либо период времени. Обеспечение целесообразного уровня специализации управленческих процессов – необходимое условие рационального построения системы управления, применения наиболее эффективных средств механизации и автоматизации. Повышению уровня специализации способствуют унификация и специализация форм управленческих документов, методов труда, четкая регламентация круга обязанностей и ответственности каждого управленческого работника.

*Принцип пропорциональности* в организации управленческих процессов означает соблюдение определенных пропорций в производительности структурных подразделений. Условием пропорциональности может выступать, например, отношение трудоемкости обработки документированной информации в структурных подразделениях к их мощности, понимаемой как численность работников, оснащенных средствами техники управления.

*Принцип параллельности* предусматривает такую организацию управленческих процессов, при которой обеспечивается максимально возможное перекрытие выполнения их во времени. Соблюдение этого принципа позволяет сократить длительность цикла таких процессов.

*Принцип прямоточности* означает такую организацию управленческих процессов, при которых исключаются их возвратные движения, образование разного рода петель и заторов. Эффективное функционирование всего процесса управления требует соблюдения принципа синхронизации его операций (в установленные сроки определенных объемов). Достигается это на базе четко разработанных технологических карт, которые должны быть согласованы между собой в пространстве и времени, чему в значительной степени способствует использование графических средств.

*Принципы непрерывности и ритмичности* отражают оперативность управления, при котором его процессы осуществляются в нужном темпе. Требования к оперативности управления заключаются в периодичности получения первичной информации о ходе и степени соответствия этой периодичности его циклу и ритму.

*Принцип стандартизации и типизации* управленческих процессов проявляется в применении стандартных средств и методов труда, унификации форм документации, условных обозначений. Соблюдение этого принципа позволяет для одинаковых должностей создать равные условия труда и применить единый критерий оценки уровня его организации.

В заключении следует отметить, что логика выполнения организационного процесса должна отвечать основным принципам технологии управления. Для повышения эффективности управления необходимо добиваться оптимального сочетания этих принципов при сложившейся организации труда. К тому же конечный результат работы должен быть достигнут с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

## 5.2. Нормирование управленческого труда

Управленческий труд характеризуется разделением и кооперацией. Оценкой его меры является рабочее время. Поэтому нормирование заключается в определении необходимых затрат рабочего времени на выполнение управленческого процесса или его элементов. Важно сокращать затраты управленческого труда. Этого можно добиться путем совершенствования организационной структуры управления, системы информации, технологии управления, создания благоприятных условий труда и т.д. Чтобы целенаправленно вести работы по сокращению трудоемкости управления, необходимо располагать объективными

критериями эффективности управленческого труда. Однако среди специалистов на этот счет имеются различные точки зрения. Не вдаваясь в полемику, отметим, что мы согласны с теми учеными, которые считают, что понятие «эффективность управленческого труда» шире понятия «экономическая эффективность», так как первое включает еще и социально-политические аспекты управленческой деятельности. В целом же эффективность управленческого труда характеризуется отношением конечных его результатов к затратам живого и овеществленного труда на функционирование процессов.

Однако необходим дифференцированный подход к оценке труда менеджеров высшего, среднего и низшего звена в соответствии с их полномочиями и ответственностью. Очевидно, показатели оценки труда должны отражать: для менеджеров низшего звена – объем выполняемой работы в установленные сроки и т.п.; для менеджеров среднего звена – объем и сроки выполнения работ подчиненных структурных подразделений; для менеджеров высшего звена – прибыль, годовой экономический эффект и др.

На основе разработки норм (время для выполнения какой-либо работы или ее элемента) и нормативов труда (закономерности, выражающие зависимость величины затрат труда от изменений влияющих на них факторов) можно рассчитать полную трудоемкость системы управления и ее элементов, численность работников, эффективность их труда и степень загруженности, а также эффективность самих мероприятий по совершенствованию организации управления с применением технических средств и без них. Успешное решение задач нормирования требует соответствия норм общественно необходимым затратам труда, внедрения достижений науки для обеспечения соответствия норм реально достижимой производительности труда при полном использовании располагаемых резервов, а также предполагает комплексный охват нормами всего объема управленческих работ.

Содержание работ, связанных с нормированием управленческого труда, включает постановку целей, выработку требований к нормам и выбор методов нормирования на основе исследований и анализа характера труда по функциям управления в условиях их выполнения. После этого приступают к проектированию технологии управленческих работ, отвечающих прогрессивным организационно-техническим условиям применительно к данной организации. В процессе проектирования выявляется степень детализации их технологии, критерием которой служит необходимость регламентации элементов содержания труда и условий, влияющих на величину затрат. Затем приступают непосредственно к расчету норм. Если нормативы отсутствуют, то нормы рассчитывают путем прямого изучения содержания управленческих процессов и измерения их трудоемкости. Завершается работа внедрением норм и расчетом экономической

эффективности, а также разработкой мероприятий по их совершенствованию с изменением организационно-технических условий.

Следует учитывать, что труд управленческих работников в основном творческий, а творческие процессы, протекающие по специфическим законам, не поддаются внешнему контролю. Необходимость учета сложности, интенсивности и качества управленческого труда усложняет его нормирование. К тому же во многих случаях невозможно заранее четко определить содержание и порядок выполнения работ. Приток новой информации, влияющий на трудоемкость их выполнения, небольшой. В этом случае приходится довольствоваться средними величинами затрат труда, установленными путем научного анализа и принятыми как общественно необходимые.

Особо в теории нормирования стоит проблема нормирования труда руководителей. Его содержание отличатся большим разнообразием и незначительной повторяемостью. Объем выполняемых руководителями работ не поддается учету и оценке. Степень их загрузки к тому же сильно колеблется, поэтому здесь в основу берется не трудоемкость работ, а трудоемкость оптимального их объема, который может быть выполнен при нормальной интенсивности труда и полном использовании рабочего времени.

Показатель рациональности затрат рабочего времени руководителя подразделения $(К_{р.с})$ можно определить по формуле:

$$К_{р.с} = 1 - \sum_{f=1}^{m}\left(S_{ф_i} - S_{н_j}\right)^2,$$

где m – количество элементов структуры рабочего времени; $S_{ф_i}$, $S_{н_j}$ - соответственно фактические и нормативные значения удельного веса j-того элемента структуры затрат рабочего времени в общем фонде рабочего времени руководителя (основными из которых являются его затраты на выполнение организационно-административной, творческой, технической, подготовительно-заключительных работ; на отдых и личные надобности; на повышение квалификации).

При нормировании труда управленческих работников применяются следующие основные виды норм: времени (выработки), обслуживания, управляемости, а также нормативы численности. На основании норм времени (выработки) устанавливают численность работников аппарата управления, за которыми закреплены периодически повторяющиеся и регламентированные работы.

Прямому нормированию труда поддается труд обслуживающего персонала. Рассчитываются нормы времени $(H_{ВР})$ на выполнение операций трудового процесса по формуле

$$H_{ВР} = T_{ОП}\left(1 + \frac{ПЗ}{100}\right).$$

Здесь $T_{ОП}$ - оперативное время (сумма основного и вспомогательного времени для выполнения единицы объема работы); ПЗ – сумма времени на подготовительно-заключительные работы.

Численность работников определяется по формуле $Ч_{ЯВ} = \frac{(T_1 + T_2)}{Ф_{Р.В}}$, где $Ч_{ЯВ}$ - явочная численность работников; $T_1$ - трудоемкость нормируемых работ, рассчитанная по нормам на квартальный объем работ; $T_2$ - затраты времени на планируемые работы; $Ф_{Р.В}$ - фонд рабочего времени одного работника на квартал.

Для расчета численности операторов пользуются формулой $Ч_{МАШ} = M/(ТП)$. Здесь М – годовой объем работ в учетных страницах; Т – действительный годовой фонд времени (ч); П – норма выработки продукции.

Нормы выработки установлены от 22 до 55 страниц за смену (8,2 ч) в зависимости от сложности текста и интервалов между строками.

Численность ротаторщиков (сдельщиков) $(Ч_Р)$ определяется по формуле $Ч_Р = T_Н Л_С ДК/60$, где $T_Н$ - норма времени для среднего тиража документов, размноженных на ротаторе (мин); $Л_С$ – среднее количество листов в одном документе; Д – количество документов, проходящих через ротаторную в год; К – коэффициент, характеризующий увеличение (уменьшение) количества и среднего листажа документов, проходящих через ротаторную в планируемом году по сравнению с отчетным.

В настоящее время «крупные предприятия, как правило, захлебываются в собственном «документообороте». Доподлинно оценить текущую ситуацию почти невозможно – многоуровневая структура невероятно тормозит движение информации и делает предприятие «дремлящим» и … беззащитным в своей мощи. Оно зачастую не успевает реагировать на внешние и внутренние изменения, и значительная часть потенциала просто уходит «в песок». И все это справедливо. Для предприятий, где нет единой информационной инфраструктуры». [40, с.14].

Нормы обслуживания характеризуют обслуживание определенного количества материалов, документов и т.д., закрепленными за работниками аппарата управления. Это могут быть учетчики, кассиры и др. Важно рассчитать нормы управляемости (число подчиненных, которое целесообразно закрепить за одним менеджером). Рекомендуется для первого руководителя иметь 10-12 подчиненных ему заместителей и других работников. На практике так и бывает. Но это не значит, что у отдельного руководителя не может быть и 20, 25 подчиненных. Все зависит от способности руководителя, характера и условий самой работы.

Известна формула французского консультанта по управлению В.А.Грайкунаса зависимости количества подчиненных (n) от количества возможных отношений (f): f = (2n/2+n-1). Согласно этой формуле при трех подчиненных число возможных отношений составляет 18, при пяти – 100, при шести – 222 и т.д. Однако практика опровергает эту зависимость Грайкунаса. По его теории у руководителя может быть не более 3-4 подчиненных. Но формула не учитывает характера отношений, загрузки руководителя и т.д.

Для определения норм управляемости необходимо изучить структуру затрат рабочего времени нормируемой группы менеджеров, определить факторы, влияющие на число исполнителей и пр. В самом общем виде можно предложить следующую формулу расчета численности управленческого аппарата: $N = K x^A, y^B, \ldots, p^N$, где N – искомое значение функции (норматив численности); К – постоянный коэффициент связи норматива с численными значениями факторов; A, B,…,N – показатели степени влияния соответствующих аргументов (факторов); $X, Y, \ldots, P$ - известные значения аргументов (факторов). (Численные значения всех величин определяются эмпирически, на основе опытного материала).

Предложена следующая нормативная зависимость для определения численности работников делопроизводства:

$$H_Д = 0{,}000177\, Д^{0{,}98} P_П^{0{,}1}$$

Здесь $H_Д$ – норматив численности работников, занятых общим административным делопроизводством; Д – годовой документооборот (общее количество входящей и исходящей документации в год с учетом тиражности всех получений и отправлений, а также внутренней распорядительной документации предприятия); $P_П$ – численность всего персонала.

Норматив численности курьеров определяется по формуле

$$H_{МОП} = 0{,}0014\, Д^{0{,}59} C_В^{0{,}83},$$

где $H_{МОП}$ - нормативная численность курьеров в организациях; Д – объем документооборота в год; $C_В$ - количество структурных подразделений в организации.

Постоянные коэффициенты 0,000177 и 0,0014 отражают средний уровень производительности труда работников, ведущих делопроизводство. Основными их функциями являются прием, регистрация, учет и распределение документов по исполнителям, контроль за сроками исполнения, размножение, оформление и отправка исходящих документов, группировка исполненных документов в дела, подготовка дел к сдаче на хранение в архив, контроль за исполнением приказа руководства и пр. Объем работы у работников сферы делопроизводства (инспекторов канцелярий,

делопроизводителей, секретарей, стенографисток, архивных работников и др.) зависит от объема документооборота. Из приведенной выше формулы можно установить, что численность соответствующих работников в банках составляет до 30 человек.

Эти формулы оценивают численность только работников сферы делопроизводства. Недостатком является также то, что они учитывают лишь три фактора, влияющие на численность работников, и не учитывают (а это главное) внутренних процессов, протекающих в функционировании документов, процессом со случайным характером как потока документов, так и трудоемкости их обработки и оформления. Поэтому необходим подход к оценке численности управленческих работников с позиции теории вероятностей. Наиболее перспективным методом определения численности аппарата управления является использование теории массового обслуживания. Она оперирует понятиями «поток требований» и «система обслуживания». Эта теория позволяет в принципе определить оптимальное число исполнителей и степень их загруженности работой.

Прохождение документов внутри компаний – классический пример теории массового обслуживания. Документопотоки коммуникационной сети складываются из детерминированных и стационарных. Детерминированный поток вполне определен, в него входит плановая, статистическая, финансовая и другая периодическая документация. Наличие случайного потока документов требует в качестве основного математического инструмента применения теории вероятностей. Термин «вероятность» придает конкретный смысл понятию «случай», т.е. вероятности поступления документа и его обработки могут быть рассчитаны по формулам, известным в теории массового обслуживания.

Потоки документов, образующиеся в компаниях, циркулирующие между ними и служащие для принятия решений, называют документооборотом, который пронизывает всю коммуникационную структуру аппарата управления – совокупность подразделений, исполнителей, наделенных определенными правами, выполняющие конкретные функции управления процессом в иерархической последовательности. Связи между подразделениями опосредуются этой системой документооборота, образующегося из документопотоков как совокупности всех видов документированной информации, и системой обработки данных.

На примере функционирования документооборота в условиях, например, банка нами разработана методика расчета численности управленческих работников информационно-объемным методом. Схема функционирования документопотоков рассматривается как сеть массового обслуживания. Предполагается, что сеть линейная, стохастическая, стационарная, что она работает в установившемся режиме. Это значит, что параметры сети принимают бесконечную последовательность значений, а

вероятность поступления документов зависит только от продолжительности периода поступления. Также предполагается, что поток поступающих документов описывается распределением Пуассона, а время, затрачиваемое на обработку одного документа, распределяется по показательному закону (документы функционируют без промедления). Это предположение несколько искажает действительность, так как документы передаются в разное время дня, но оно вполне допустимо для данного исследования.

Определим оценку эффективности обработки документов работниками аппарата управления и последующих рекомендаций по изменению их численности. Затраты на обработку информации запишем в следующем виде:

$$З_{ОБР.} = \sum_{i=1}^{N} C_i S_i + C_O \sum_{i=1}^{N} \lambda_i \omega_i,$$

где $З_{ОБР.}$ - затраты на обработку информации (документопотоков) подразделений в день; N – количество подразделений; $C_i$ - затраты на обработку информации, приходящейся на один рабочий день работника i-го подразделения ($C_i = З_П/n$, где $З_П$ - средняя заработная плата работника i-го подразделения; n – количество рабочих дней в месяце); $S_i$ - число работников в i-м подразделении; $C_O$ - затраты в связи с простоем документов в очереди ($C_O$=КВС$_{iч}$. Здесь К – коэффициент, учитывающий простой документов, принимаемый из анализа статистических данных (0,1Т); В – время обработки и оформления документов одним работником в бюджете дневного рабочего времени, определяется по формуле В = Ч-Ч/35,85 , где Ч – время работы каждого работника в смену; 35,85% - процесс трудоемкости обработки документов в бюджете рабочего времени; $С_{iч}$ – затраты на обработку информации, приходящийся на один час рабочего времени); $\lambda_i$ – суммарная интенсивность потока документов, поступающих в *i*-е подразделение за день; $\omega_i$ - среднее время ожидания в очереди документа в i-м подразделении.

Принимая дополнительное допущение, что документы не классифицированы по приоритету, т.е. в подразделениях для всех документов единая очередь, величину затрат на обработку документов находим на основании теории очередей. Среднее время ожидания документа в очереди в *i*-м подразделении определим по формуле Эрланга [45, с.75], подставив в нее выражение $\psi_i = a_i/m_i$; здесь $\psi_i$ - коэффициент загрузки *i*-го подразделения ($m_i$ - среднее количество документов, которое должно быть обработано одним работником *i*-го подразделения в день); $m_i$ = В/$T_i$ , (где $T_i$ – суммарная трудоемкость обработки и оформление документов *i*-го подразделения по формуле $T = \alpha T_{ДОК} + 0{,}18L$ ), где $\alpha$ = 2,

коэффициент, учитывающий дополнительную трудоемкость по обработке документов: телефонные разговоры, поиск и т.п.; L – количество документов, проходящих через подразделения.

Таким образом, можно определить затраты на обработку информации для любой численности управленческих работников (любого набора $S_i$).

Для снижения затрат на обработку информации необходимо найти такие значения величин $S_i$, при которых значение $З_{ОБР.} = (S_1, S_2, \ldots, S_N)$ достигает своего минимума. Эти минимальные затраты на обработку информации могут быть получены путем: а) рационального распределения управленческих работников между структурными подразделениями, когда их численность не изменяется («оптимальное распределение работников»), ограничением в этом случае выступает выражение $S_1 + S_2 + \ldots + S_N = S_{ПОЛНОЕ} = const$; б) определения оптимальной численности управленческих работников в структурных подразделениях ( «полная оптимизация» ).

Алгоритм минимизации затрат на обработку информации можно построить методом покоординатного спуска. Численность работников в i – м подразделении устанавливается по формуле

$$S_i = E_{entier}[\psi + 1].$$

Это условие продиктовано тем, что при $S_i \le \psi_i$ наступает «закупорка» очереди, т.е. продолжительность пребывания документов в *i*-м подразделении будет бесконечной.

## 5.3. Организация труда менеджера по подготовке, принятию и реализации решений

Важнейшей ролью менеджера является подготовка, принятие и организация выполнения решений, через которые он осуществляет свои социально-экономические и организационно-технические функции. Менеджеру важно четко сформулировать проблему на основе анализа потенциала всего организационного процесса, перспективного развития организации. Этот процесс нужно знать и представлять в целом, а не только отдельные его части. Всю деятельность управляющей системы менеджеру следует направить на то, чтобы она отвечала требованиям потенциала объекта управления и приспосабливалась к его изменениям, развитию. Современные условия отличаются углублением специализации, развитием кооперации как внутри банка, так и в связях с окружающей средой. Этим, в частности, объясняется повышение требований к принятию решений. Менеджеру необходимо определить, какими вопросами будет заниматься он сам, а какими его заместители. Количество их зависит от сложности управляемого объекта, решаемых задач, особенности кадров и т.д.

Менеджер сам определяет значимость потенциала проблем, стоящих перед коллективом. Обычно он оставляет за собой решение узловых глобальных проблем, от чего зависит общий успех дела. Менеджер всегда оставляет право решения некоторых задач своим заместителям. При таком подходе к делу заместитель в отсутствие своего начальника может полностью его заменить.

Работа менеджера, которая все больше выделяется в особую профессию, требует соответствующих знаний и подготовки. Менеджеру нужны как общие теоретические, так и конкретные знания, касающиеся объекта управления, - по технике, технологии, организации труда и управления и т.д. Теоретические знания, черпаемые менеджерами из области философии, экономики, маркетинга, менеджмента, психологии, права, теории управления, позволяют им выработать определенные приемы, методы, принципы, составляющие общие закономерности управленческой деятельности. Но элементы науки управления в деятельности менеджера должны сочетаться с искусством действовать в конкретной ситуации, умело из всего множества методов и приемов выбрать те, которые в большей степени подходят к данному моменту.

Стратегия менеджмента основывается на выработке основных принципиальных направлений развития организации, выборе главного звена на определенном периоде времени, увязке его с другими звеньями, порой относящимся к смежным организациям. Важнейшие положения стратегии должны основываться на потенциале рыночной экономики с социальной ориентацией, учитывать интересы своего общества.

Менеджер должен четко представлять круг своих работ. Очевидно, по определенным жизненно важным проблемам он сам должен принимать решения, прежде чем выносить их на обсуждение. По другим вопросам ему необходимо дать лишь направления в деятельности коллектива, организовать выработку решений в процедурном плане, посоветовать, где использовать программируемые решения, а где проявить творчество. Полезно сослаться на имеющийся опыт работы в данной организации, сложившиеся традиции, которым надо следовать. Это нравится исполнителям, так как они считают себя причастными к той большой работе, которая ведется в их организации. Так создается психологический климат, вера в свои силы. Но менеджер не должен скрывать своих намерений принять рискованное решение, от которого ожидается большой эффект. Здесь необходимы такт, совет с коллективом, надо вовлечь других в решение проблемы, которая должна стать их общим делом. Другие могут сомневаться в чем-то, даже быть против. Но, принимая решение, менеджер должен быть принципиальным, уверенным в своих убеждениях, проявить волю и довести дело до конца. А после реализации решения успех дела считать плодом усилий всего коллектива.

В руководстве процессом коллективного труда по выработке решений менеджеру целесообразно привлекать не только потенциал функциональных структурных подразделений, но и общественных организаций и даже отдельных работников. Специальные службы готовят варианты решений, предварительную оценку которым дают смежные органы или специально привлекаемые эксперты, общественные организации. Руководитель определяет организационную форму процедуры выработки и подготовки решений, взаимодействия участвующих органов и отдельных лиц. Таким образом, решение созревает в процессе общения, обмена мнением, на основе критических замечаний по отдельным его аспектам. В результате подобного рода коммуникаций рождается новая информация, которую не могли учесть те, кто непосредственно вырабатывал решение.

Замечания работников, которым предстоит выполнять принятое решение, обязательно заслушиваются на совещании. Даже если эти замечания не найдут своего отражения в решении, они будут полезны с точки зрения коллегиальности как формы принятия решений. Уже здесь, при обсуждении, формируется ответственность за принципиальные решения, закладывается потенциал гарантий его эффективного выполнения. Коллективное обсуждение выявляет новые связи, отношения. В этом плане управленческое решение – особый вид информации коллективного разума, кооперации труда в сфере управления. Эффект кооперации проявляется не в простом слиянии индивидов, а в результате такой совокупной деятельности людей, в которой они объединены определенными отношениями.

Ставя перед участниками выработки и принятия решений определенные цели, менеджер тем самым организует коллектив как социальное целое, обладающее характеристиками, не зависящими от особенностей каждого. Так, на совещания приглашаются специалисты разного характера, опыта, деловых качеств и т.д. Комплексный, системный подход к подбору его участников позволяет создать такое органичное целое, при котором каждый содействует общему успеху, вносит свой определенный вклад. Основная задача менеджера в этих условиях – создание потенциала механизма подготовки и выработки принятия решений. Немаловажное значение имеет и создание руководителем нормального морального климата, способствующего целенаправленной деятельности, максимальному проявлению творческой активности.

Коллективная, коллегиальная выработка и принятие решений – достояние менеджмента. Выработка решения – дело коллегиальное, но ответственность – индивидуальная. Эту формулу не следует забывать, как не следует забывать и то, что по статусу решение принимает менеджер и он же несет полную ответственность за его выполнение.

Выработкой и принятием решения не заканчивается процесс работы, связанный с данным решением. Необходимо принятое решение реализовать. Это самое трудное для менеджера, так как на нем лежит ответственность за выполнение решения.

Составляя план реализации потенциала решения, менеджер должен разбить его по подцелям (задачам) с привязкой к объектам во времени. Рекомендуется при реализации сложных решений разрабатывать сетевую модель бизнес-плана. Основное звено модели, от которого зависит успех выполнения всей работы, менеджер должен взять под неослабный контроль. Для выполнения других работ также целесообразно составлять планы-графики, вывешивать их для обозрения. Дополнительно полезно разрабатывать план-график отчета отдельных исполнителей в определенные сроки с указанием приглашаемых к менеджеру специалистов для анализа причин невыполнения плана, если таковые имеются.

Если объектом управления является проект, то основное внимание должно быть уделено проблеме обеспечения потенциалом людских, материальных и финансовых ресурсов. Как правило, целесообразно рассматривать проблему эффективного обеспечения руководства необходимой информацией о ходе выполнения решения. Хорошо организованная система информации позволяет исполнителям и менеджерам своевременно принять меры по выполнению работы в срок.

В бизнес-планах должны найти отражение характер и масштаб оперативной работы по выполнению решения, организации ее контроля в зависимости от уровня, на котором работают менеджеры. На уровне, на котором менеджеры участвуют в реализации решений наряду с исполнителями, контроль оперативной работы осуществлять сравнительно легко. Менеджеры этого уровня сами дают задания, разъясняют их содержание, говорят о сроках выполнения, анализируют причины срывов, вместе с исполнителями намечают меры по их устранению.

На уровне, на котором менеджеры доводят решения до непосредственных исполнителей, контроль осуществляется не прямо, а через специально разработанную систему. Тем не менее, менеджеры этого уровня имеют возможность наблюдать за выполнением работы, оперативно решать вопросы с менеджерами первой группы.

Менеджеры третьего уровня, осуществляющие реализацию решений и контроль за их исполнением через потенциал менеджеров второй группы, должны иметь особый подход к руководству. В их задачу входит в основном решение проблем организационного порядка (например, составление бизнес-планов, подбор руководителей второго уровня, распределение их прав и обязанностей, разработка вопросов стимулирования, а также системы эффективно действующего контроля).

При организации оперативной работы по выполнению решений необходимы четкость и точность распоряжений, эффективное

использование методов руководства и контроля исполнения плана работы. Создавая специальную систему потенциала контроля, необходимо иметь в виду, что она должна проектироваться так, чтобы была возможность предупреждать ожидаемые срывы выполнения плана. Сбор информации при этом надо так организовать, чтобы на основе располагаемых данных можно было судить о ходе реализации решений, об отклонениях от плана.

Воспитательная функция менеджера в отношении потенциала контроля исполнения решений состоит в первую очередь в том, чтобы нацелить людей не только на проверку исполнения, но и на то, чтобы они также добивались исполнения.

Часто при реализации решений возникает необходимость в их корректировке в соответствии с обстоятельствами, при которых будет выполняться план (потенциал внешних условий, изменения обстановки, а иногда и плохая реализация решений). Некоторые менеджеры уже в принятом решении предусматривают возможные его корректировки. Так поступают опытные люди. Конечно, частые корректировки вредны, даже если они и эффективны, так как нарушают нормальный ритм работы. Но если возникла необходимость в корректировке решения, то менеджер должен немедленно ее сделать. Авторитет его только окрепнет. Делать это лучше путем созыва совещания, обмена мнения, проведения необходимого анализа, чтобы все убедились в необходимости изменения ранее принятого решения. Важно при этом менеджеру быть самокритичным, скромным, прислушиваться к мнению большинства.

План реализации решений необходимо разбивать на этапы. В установленные сроки после каждого такого этапа должны подводить итоги его реализации. Подведение итогов имеет глубокий смысл, потому что показывает, кто как работал, где узкое место, на которое необходимо обратить особое внимание.

Подведением итогов завершается управленческий цикл решения проблемы и намечается новый на новом уровне и с учетом корректировок прошлых этапов. Эффективная реализация потенциала решения на каждом этапе в конечном счете ведет к успешному его выполнению.

## 5.4. Формирование коммуникативных отношений в звене «менеджер-подчиненный»

В системе управления бизнесом человеческие отношения рассматриваются как способ взаимодействия людей друг с другом. Они во многом суть не что иное, как проявление потенциала доброй воли и здравого смысла на практике. В немалой степени успех менеджера в области человеческих отношений зависит от таких простых вещей, как сделать приятным рабочее место в банке или привлекательной саму работу и т.д.

Среди всех слагаемых потенциалов человеческих отношений особо важное значение имеют три: потенциалы руководства, общения (коммуникаций) и мотивации. Руководство означает способность побуждать людей к действиям, направленным на достижение цели. Тип руководства определяется требованиями текущего времени, личными особенностями лидера и культурой организации. Менеджеры должны научиться различать власть как способность заставить кого-либо сделать что-то. Настоящий лидер – это менеджер, который помогает подчиненным обнаружить их потенциальные возможности. Он скорее добивается повышения производительности труда и прибыльности банка через деловое общение со служащими. Деловое общение подразумевает вежливость и взаимное уважение, которые помогают коммуникативным связям оставаться открытыми и эффективными. Исследования показывают, что 90% людей, которые довольны общением между ними и их менеджерами, вполне удовлетворены своей работой.

Отношения управления выступают особым видом человеческих отношений как взаимодействие базисных (объективных) и надстроечных (субъективных), включающих экономические, организационные, политические, социальные, технические, правовые и другие отношения как субъективно-объективные, определяющие механизм управления. Совокупность этих отношений определяет отношения в управленческом звене «менеджер-подчиненный».

Особое значение менеджера с подчиненными имеет организация прямой коммуникации, т.е. важны непосредственные отношения, «с глазу на глаз». В основе прямой коммуникации лежит обратная связь, позволяющая менеджеру судить о состоянии группы или отдельного человека, реакции людей, смысле их реплик и т.д. Такое живое общение носит относительно интимный характер, позволяет вести откровенный разговор о трудностях, недостатках и путях их преодоления. Чувства, эмоции и убежденность менеджера передаются слушателям. Такое живое общение отличается большой оперативностью и простотой реализации решения.

Менеджер всегда должен помнить о своей общей речевой культуре, включающей следующие факты: эрудицию и мировоззрение; культуру мышления; языковую культуру; владение техникой речи; психологическую культуру; коммуникативную культуру. В процессе живой речи все эти элементы переплетены, взаимодействуют между собой. Звуковой язык, как универсальное средство общения, образует звуковой канал между менеджером и подчиненными. Он дополняется визуальным каналом, т.е. совокупностью мимики, жестов, движения, увеличивающих экспрессивность речи. Прямая коммуникация развивает такое качество менеджера как экстраверсию (общительность, тяга и интерес к людям, способность устанавливать эмоциональный контакт с ними, завоевывать

их доверие). Таким образом, отношения «менеджер-подчиненный» являются субъективно-субъективными в отличие от субъективно-объективных отношений процессов труда и познания.

Процесс взаимодействия менеджера и подчиненного протекает на фоне конкретной обстановки, которая оказывает на него непосредственное влияние. В то же время менеджер и подчиненный, являясь частью объекта с определенной системой ценностей, неразрывно связаны с обстановкой.

Чтобы оказать воспитательное воздействие на подчиненных, менеджер должен подготовить себя к этому. Процесс общения с подчиненными включает две основные фазы: докоммуникативную, когда менеджер определяет тему, цель и основной вопрос намечаемой беседы, и коммуникативную – беседу, ответы на вопросы и т.д. Докоммуникативная фаза общения играет особую роль при решении крупных проблем менеджером, когда нужно подготовить доклад, выступить с речью. Для доклада необходимо подобрать материал, позаботиться о том, чтобы он позволял рассмотреть постановленный вопрос всесторонне и сделать в результате подлинно научный, объективный вывод. Менеджер должен помнить, что он не только создатель материала доклада, но и исполнитель своего произведения. Речь менеджера как оратора неразрывно связана с его личностью. Коммуникативная фаза, ее потенциал, формирующийся непосредственно при общении, предъявляют требования к менеджеру свободно держаться перед подчиненными, безукоризненно владеть голосом, жестом и мимикой, а также безошибочно реагировать на поведение отдельных людей и коллектива в целом, подчиняя его своей воле.

Отношение подчиненных к менеджеру определяется в первую очередь его авторитетом, т.е. положением в коллективе, его знаниями, опытом, деловитостью и другими качествами. Но своим авторитетом менеджер должен пользоваться умело, не выставляя его как средство безапелляционного давления на подчиненных. В отношениях с подчиненными он должен быть не только наставником, но в определенной степени и равноправным собеседником, уверенным, искренним, доброжелательным, глубоко убежденным.

Духовные и физические качества менеджера как личности, характер, знания, талант и опыт в совокупности определяют его индивидуальный стиль в отношениях с подчиненными. Психологи считают, что любое воздействие на человека или коллектив опосредуется человеческой психикой, а также совокупностью внутриколлективных межличностных отношений.

Потенциал трудового коллектива характеризуется определенными социально – психологическими признаками. Прежде всего, он представляет собой разновидность социально – психологической группы как объединения людей, согласованно взаимодействующих относительно

продолжительное время на основе общих ценностей и непосредственно влияющих друг на друга конкретных условиях. Трудовой коллектив как целое возникает в результате сосредоточения внимания и усилий на выполнении поставленной менеджером цели. Процесс этот двухсторонний как результат взаимодействия коллектива и менеджера, выполняющего роль управляющего параметра.

Потенциал коллектива как социальной системы имеет природные, природно-приобретенные и приобретенные детерминанты. Природные детерминанты (потребности, интересы, желания и т.п.) характеризуют действия, направленные на обеспечение самого существования. Природно-приобретенные детерминанты – это те интересы, потребности, привычки и т.п., которые сформировались в процессе обучения и практической деятельности. Эти три вида детерминант формируют универсальное свойство потенциала коллектива, заключающегося в его способности к оценкам и самооценкам внутреннего состояния связей с внешней средой. Поэтому у разных коллективов роль детерминант разная. Главную линию поведения коллектива определяет доминанта, т.е. доминирующая детерминанта. Искусство менеджера заключается в умении находить необходимые способы влияния на различные детерминанты для обеспечения эффективного движения к цели. Активизация определенных детерминант усиливает гражданские чувства, определяющие цели поведения коллектива.

Трудовой коллектив характеризует следующие сферы жизнедеятельности: социально-экономическая (работники выступают как потребители различных благ); общественно-политическая (работник реализует свои гражданские права); культурно-массовая (работники выступают в роли любителей художественной самодеятельности, членов спортивных секций и т.п.); социально-личностная (работники выступают по отношению друг к другу как коллеги, друзья, знакомые, связанные различными личностными отношениями) и др.

Под воздействием совместной деятельности психика людей изменяется. Коллектив активизирует процессы мышления, обостряет ощущения и восприятия. Трудовой коллектив не является простой суммой личностей. Он рождает новую производительную силу.

Поведение трудового коллектива во многом определяется его численностью. Реакция большого коллектива на принятые решения, например, включающего не одно, а несколько структурных подразделений, как правило, более интенсивна. Каждый в коллективе подвержен потенциалу внутригрупповой внушаемости на основе сопереживания информации, подготавливаемой к принятию ответственного решения. Он оказывается подверженным реакции заражения, его критическое отношение к происходящему снижается. Но в коллективах, где постоянно повышается уровень образования и самосознания каждого, наблюдается

тенденция к снижению реакции заражения, так как эрудированный человек нуждается в более глубоком разъяснении вопросов и убеждений. Потенциал методов коммуникации в таких коллективах, основывающиеся на властной, принудительной мотивации, малоэффективен. Менеджеры, очевидно, должны бороться за утверждение важнейшего стимула единообразия в поведении людей – коллективизма, т.е. солидарности личности с целями и идеалами коллектива.

Коллективизм не только не подавляет свободу человека, а способствует развитию его личности, индивидуальных способностей.

Трудовая дисциплина, сплоченность, чувство взаимного доверия, взаимопонимание и другие черты потенциала нравственного облика трудового коллектива должны постоянно находиться в поле зрения менеджеров. В конечном счете, чем выше степень однородности коллектива при свободном обмене мнений, тем легче им руководить, добиваться желаемых результатов.

Получаемая информация в процессе обмена всегда опосредуется сознанием индивида. Главным фактором общения становится тот, который основывается на единстве мировоззрения менеджера и подчиненных. Благодаря этому установка (готовность к определенной деятельности) менеджера и установка подчиненных сближаются. Это и создает атмосферу сопереживания, сотворчества. Но для обеспечения эффективности банковской деятельности коллектива необходимо установки подчиненных сочетать с их интересами – как эмоциональным проявлением познавательных потребностей. При отсутствии интереса к выполнению того или иного принятого менеджером решения вступают в силу системы торможения психики человека.

В заключение следует отметить, что коммуникативные отношения менеджера с подчиненными характеризуются совокупностью и взаимодействием ряда элементов, каждый из которых обладает определенным потенциальным комплексом свойств. Не зная этих свойств, в какой-то степени менеджер действует интуитивно. Возможность обозрения всей модели процесса прямой коммуникации помогает выбрать или учесть элементы, которые объективно обеспечивают успех его общения с подчиненными.

В целом, рассматривая межличностную коммуникацию, можно отметить множество различных стилей, используемых людьми. Знание этих коммуникационных стилей, или способов, с помощью которых индивиды предпочитают строить отношения по данному поводу с другими, помогает определить то, как вести себя с этим стилем. Обычно берут за основу измерения межличностной коммуникации две переменные: открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи. Первое измерение включает открытие себя для других и принятие ответной реакции от других; второе – показывает степень, с которой мы

делимся с другими нашими мыслями. Построив на этой основе матрицу (по вертикали можно отложить первое измерение, а по горизонтали – второе), логично выделить пять стилей в межличностной коммуникации: открытие себя; реализация себя; замыкание в себе; защита себя; «торговаться» за себя (рис.5.1).

Первый стиль («открытие себя») отличается высокой степенью открытости и низким уровнем обратной связи.

Второй стиль («реализация себя») характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.

Третий стиль («замыкание в себя») отличается и низким уровнем открытости, и низким уровнем обратной связи.

Четвертый стиль («защита себя») имеет низкий уровень открытости и высокий уровень обратной связи.

Наконец, пятый стиль («торговаться за себя») характеризуется умеренным как открытостью, так и обратной связью, обмениваемыми друг на друга в процессе межличностной коммуникации.

Указанные пять коммуникационных стилей имеют свои особенности, но имеют и свои недостатки. Очевидно, эффективными коммуникациями можно считать те, когда индивид потенциально реализует себя, и это проявляется в большом количестве ситуаций.

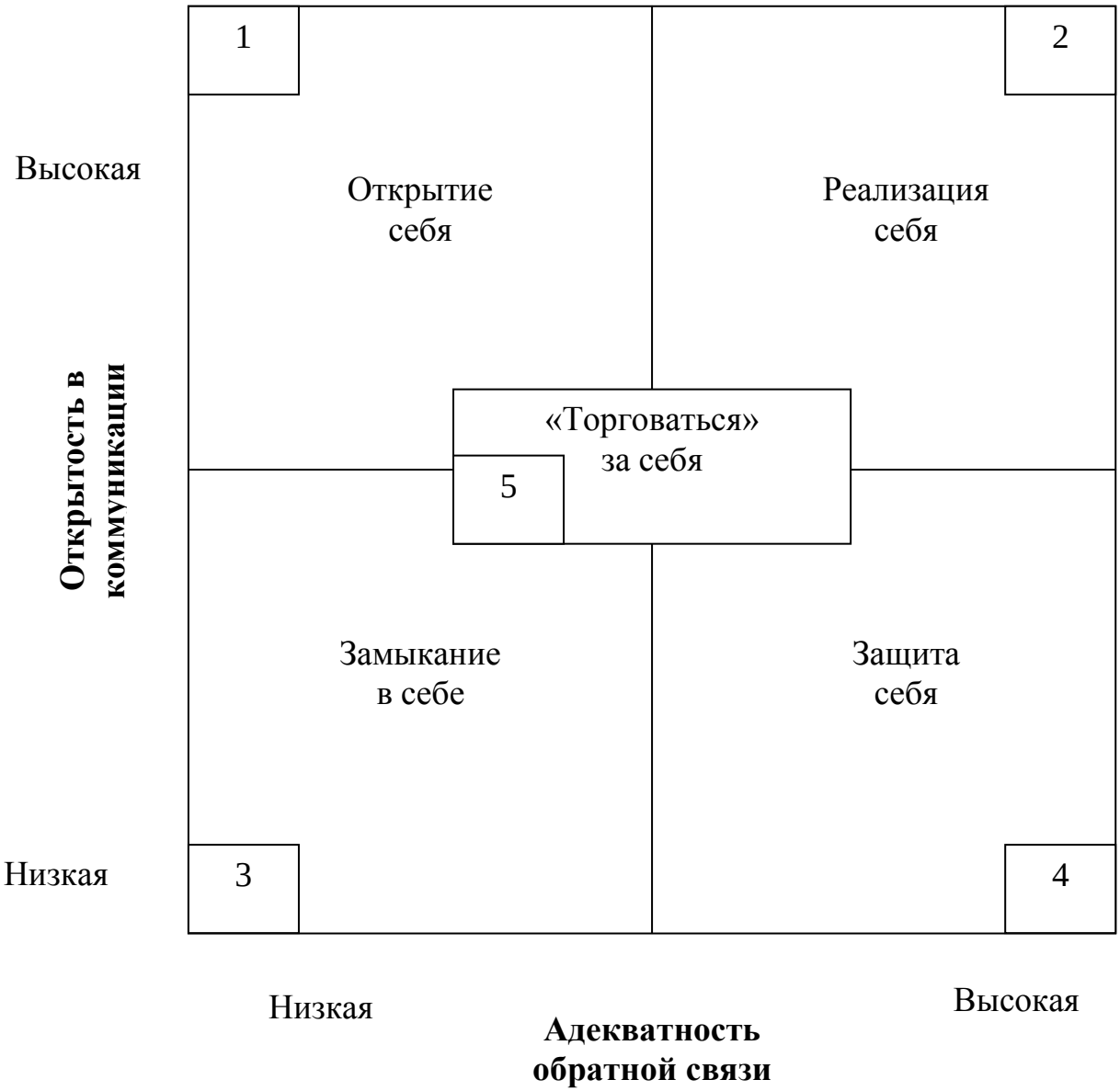



Рис.5.1. Коммуникационные стили

# РАЗДЕЛ 6.
# МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОГО ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОММУНИКАЦИОННОГО И СИТУАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 6.1. Потенциал коммуникационного менеджмента

### 6.1.1. Коммуникации в управлении банком

Природа человеческого общения, как показано ранее, является информационной. Общение включает совокупность компонентов коммуникаций, каждый из которых играет определенную роль в преобразовании управленческой информации. Нас будут интересовать проблемы не всяких коммуникаций, а организационных – в организациях и их связях с другими организациями и вообще окружающей средой. Выделение и использование потенциала организационных коммуникаций имеет особенно важное значение как направленное на повышение эффективности управления организациями.

Рассмотрим сущность коммуникаций в системе управления банком, их процессов, самой функции, наконец, человеческого фактора.

«Коммуникация» происходит от латинского communis, что означает «общий». В толковых словарях она трактуется как сообщение, общение, передача информации от человека к человеку.

В словаре С.И.Ожегова отмечается, что «коммуникация» употребляется в двух значениях: «1. Путь сообщения (например, связывающий армию с ее базами). Перерезать коммуникацию врага. Водные коммуникации. 2. Сообщение, общение. Речь как средство коммуникации. Прил. коммуникативный, -ая, -ое (по 2 знач.) и коммуникационный, -ая, -ое (к 1 знач.)».

В терминологическом словаре по информатике понятия связи и коммуникации объединены и дается следующее их определение: «Отношение объектов, при котором наличие (отсутствие) или изменения признаков одних объектов есть условие наличия (отсутствия) или изменения признаков других объектов. Связь можно также определить как процесс передачи информации, понимаемый, в самом общем смысле, вне зависимости от конкретных видов передатчика, приемника, канала связи, сообщения и т.п.».

Для раскрытия сущности коммуникации приведем высказывания разных ученых. Э.Роджерс и Р.Агарвала-Роджерс дают следующее определение коммуникации: «Мы определяем коммуникацию как процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя» [94, с.23].

К.Черри пишет: «Коммуникация, то есть связь или обмен информацией, – это в сущности социальное явление» [110, с.23]. В другом месте он замечает: «В некоторых случаях имеет смысл также говорить об обмене информацией между машинами, например, в случае передачи управляющих сигналов с наземного радиолокатора управляющему снаряду» [110, с.254].

Ч.Мидоу в понятие коммуникации включает лицо, ведущее поиск, каталогизатор или индексатор, а также в некотором смысле сами разыскиваемые документы.

Американский социальный психолог Т.Шибутани пишет: «…коммуникация – это прежде всего способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление поведения людей. Различные движения и звуки становятся коммуникативными, когда они используются в ситуациях взаимодействия» [111, с.126].

Система управления организацией как организованная, саморегулирующаяся представляет собой единство объекта и субъекта управления (управляемой и управляющей подсистем), взаимодействие между которыми осуществляется на основе коммуникаций посредством каналов связи, где проходят потоки информации управляющего воздействия (прямая связь) и о состоянии объекта управления (обратная связь).

В совокупности обе подсистемы (с их целями, функциями, методами и др.) охватывают трудовой процесс в целом. И объектом, и субъектом управления выступают люди, поэтому управление носит социальный характер. Социальным являются и информация, и коммуникация как особая форма общения, как связь субъекта управления, в результате которой изменяются их цели, методы, социальные установки.

Процессы коммуникации благодаря прямой и обратной связи в системе управления, а значит и взаимного обмена информацией, носят двусторонний характер.

В целом процесс коммуникации характеризуется деятельностью индивидов (коллектива, органа, организации) как источников сообщений для передачи их потребителям на основе методов, принципов коммуникационной функции с целью обеспечения процесса принятия решения.

Анализ литературы и практики показывает, что к процессам коммуникации предъявляются следующие требования [6,61,110 и др.].

1. Целеустремленность процессов коммуникации. Процессы коммуникации должны быть направлены на достижение целей организации, способствовать установлению понимания между работниками. А служебные связи руководителей должны предусматривать выход их на непосредственных подчиненных, а не в обход последних.

2. Ясность и простота сообщений в коммуникационных процессах должны быть достаточно ясными и простыми для получателя, не содержать подтекстов. Недвусмысленность сообщения во многом обеспечивается самим языком, способом его передачи.
3. Убежденность. Построение коммуникационных процессов должно быть таким, чтобы сообщения отмечались убедительностью воздействия, не оставляли места для разного истолкования передаваемой идеи.
4. Информационная потребность и правомерность. Качество информационных потоков в коммуникационных сетях наиболее полно должно отвечать потребностям адресата. При этом эффективно организованные процессы коммуникации снижают затраты на их функционирование.

   Коммуникационные процессы должны опосредоваться определенными нормативными актами, исходить из компетентности органов управления и отдельных руководителей.
5. Использование неформальной коммуникации. Наиболее эффективной коммуникация может быть тогда, когда работники опираются на неформальную организацию в дополнение к формальной. Это усиливает формальные структуры управления, увеличивает эффективность их использования.
6. Комплексный подход к проектированию коммуникационных сетей управления. Это требование характеризуется тем, что проектирование их должно предусматривать:

   а) сочетание потоков неформальной коммуникации с формальной;

   б) ограничение потоков информации, поступающих в верхние уровни управления;

   в) усиление интенсивности информационных потоков, поступающих снизу вверх.

Система коммуникации, таким образом, должна быть гибкой, эффективной, экономичной и социально ориентированной.

Анализируя функции управления, В.Г.Афанисьев отмечает: «Имеется … функция управления, которая соответствует не одной какой-либо его отдельной стадии, а всем без исключения стадиям, всему управленческому циклу в целом. Эта функция сбора и преобразования информации – информационная функция, которой соответствует информационный труд» [6, с.83].

Информационная функция выступает основой создания предпосылок для процесса принятия решения. Однако эффективность их в не меньшей степени зависит и от близкой ей коммуникационной функции в управлении как процесса обмена информацией.

На основе анализа всех этих трактовок коммуникации можно сделать следующие выводы. Условием установления коммуникации является наличие информации в сообщении, сама по себе передача сообщений не

означает коммуникации. Понятие коммуникации как обмена информацией раскрывает ее назначение. Однако сущность коммуникации определяется не только способностью обмена информацией, но и зависимостью между обменом информацией и реакцией на него, стимулами, интересами, между тем как сама информация определяется выбором сигналов в том или ином канале связи. Под коммуникацией будем понимать общения, связи управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления, в основе которых лежит обмен информацией между людьми. (В широком плане такой обмен может быть также между машинами, людьми и машинами).

Если сущность функционирования информационной системы составляют процессы движения и преобразования информации, то коммуникационной системы – процессы информационного обмена, которые можно рассматривать отдельно от процессов сбора, передачи, хранения и т.д. Информационный обмен как функция диалектически отрицает функции системы информации (сбора данных, обработки, передачи и т.д.), содержа их в себе. Это подчеркивает диалектическую связь между коммуникационной функцией и функциями системы информации. Эти функции находятся в одной сфере коммуникации, поэтому между ними возможен процесс, в результате которого происходит закономерное расширение общего основания, ибо теперь оно содержит фактор информационного обмена. Информационный обмен, характеризующийся зависимостью между обменом и реакцией на него, является признаком высшей формы отражения, сознательного отражения человеком окружающей действительности. Информационный обмен исследуется главным образом на прагматическом уровне. На практике мы имеем дело не просто с системами информации, а с их взаимосвязанной совокупностью, составляющей коммуникационную сеть системы управления. На прагматическом уровне исследуются проблемы проектирования потоков информации, совместимости органов, сопоставимости показателей (плановых и отчетных), унификации документации, терминологии и т.д. Таким образом, информационный обмен по сравнению с информационным движением – явление качественно отличное, исследуемое на прагматическом уровне, когда анализируются один акт обмена относительно других. Но общее у информационной (сбор и преобразование информации) и коммуникационной (информационный обмен) функций в управлении одно: они представляют совокупность операций, организованных по видовому (родовому) признаку и направленных на выработку информации для процесса принятия решений.

Сфера коммуникации таким образом заключается в распределении (перераспределении) информации посредством обмена в рамках системы, а также между системами, связанными коммуникационными каналами.

В целом коммуникация способствует возрастанию информационного ресурса в виде закономерностей, алгоритмов, новых приборов, аппаратов и т.п. как совокупного продукта научно-технической деятельности участников трудового процесса: ученых, менеджеров, экономистов и др. Сопровождающийся при этом рост потоков информации для принятия управленческих решений, ее оптимальный объем оказывают положительное влияние на темпы роста производительности труда. Но чрезмерное возрастание информационных потоков дает противоположный эффект. Так как содержанием системы управления выступает в первую очередь совокупность функций управления, то эффективность их реализации заключается в максимизации полезной информации (характеристика основных понятий дана в табл.6.1).

Таблица 6.1.

***Основные понятия, используемые при раскрытии закономерностей организационных коммуникаций***
(в алфавитном порядке)

| **Наименование понятия** | **Краткая характеристика** |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Адаптация | Способность системы реагировать на окружающую среду и изменять свое поведение с целью оптимального функционирования |
| Анализ системы управления | Выявление и формирование реализуемой ее функции на основе структуры |
| Дуальность системы управления | Характеристика, включающая подсистемы принятия решений и коммуникации как инфраструктуры управления; последняя обеспечивает процесс принятия решений |
| Информационная система | Система, открытая для вещественных и энергетических потоков и замкнутая для информационных потоков |
| Информационный обмен | Распределение (перераспределение) информации в пределах системы |
| Коммуникационная структура управления | Неформальная коммуникация, «наложенная» на организационную структуру управления |
| Коммуникационный процесс | Процесс информационного обмена, распределения, в основе которого лежит зависимость от реакции, стимулов, интересов |
| Неформальная коммуникация | Общение, связи работников, между которыми нет формальных каналов коммуникации |
| Обратная связь | Информация, поступающая в управляющую систему о состоянии управляемой |

Продолжение таблицы 6.1.

| | |
|---|---|
| Организаторский труд | Деятельность по выполнению работниками заданных функций как процесс вовлечения в совместные действия |
| Организационное развитие | Организационный процесс, направленный на более устойчивое состояние организационной (коммуникационной) структуры управления |
| Организационное функционирование | Организационный процесс, направленный на поддержание динамического равновесия организационной (коммуникационной) структуры управления |
| Организационный процесс | Совокупность действий для достижения предусмотренного результата при реализации функции организации системы управления |
| Организационный труд | Деятельность, связанная с выполнением функции организации системы управления как ее упорядочение |
| Организация | Признак (свойство, атрибут) вещей, явлений, событий, рассматриваемый как система, определяющая взаимозависимое поведение частей целого |
| Организация управления | Способ связи его элементов по достижению целей; система, направленная на создание условий для совершенствования управления |
| Организованность системы | Органическая совокупность ее элементов: содержания, структуры, связей и способов принятия решений (Целое больше суммы своих частей) |
| Потенциал | Источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения каких-либо задач, достижения целей |
| Потенциал коммуникационный | Ресурсы, возможности работников в системе управления как проявление совокупности черт личностных, мотивационных, стилевых, информационных и др. |
| Предпосылки | Одинаково трактуемые значения на основе известной практики |
| Процесс принятия решений | Способ выработки инструкций на базе мотивации |
| Прямая связь | Вид ее, когда выходное воздействие одного элемента передается на вход другого |

| | |
|---|---|
| Развитие системы | Постановка целей системы и реализация запланированных по их достижению |
| Самоорганизация | Процесс изменения структуры целенаправленного развития |
| Связь | Процесс, при котором предпосылки для принятия решений передаются от одного члена организации к другому |
| Синтез системы управления | На основе заданной функции выявление и формирование ее структуры |
| Система информации | Информационный аспект системы управления; совокупность методов и средств выработки информации для принятия решений |
| Система суммативная | Совокупность, возникающая в силу внешней необходимости и выражающая отношение по одному признаку |
| Система (социально-экономическая) | Совокупность образований материального или духовного характера, находящихся во взаимосвязи, положение которых есть вместе с тем и предпосылка, имеющая сама предпосылки, развитие которой превращает ее в целостность (подлинное, органическое единство) |
| Система коммуникации | Совокупность, включающая управленческих работников, информацию как предмет труда, средства труда, цели и методы общения и связи, целью которой является выработка информации для процесса принятия решений |
| Система целостная | Совокупность элементов и связей, взаимодействие которых рождает качества, отличные от качеств составляющих ее элементов |
| Сложность связей | Многообразие связей внутри системы и с окружающей средой |
| Среда (внешняя) | Окружение, во взаимодействии с которым система проявляет свои свойства |
| Структура | Совокупность отношений между элементами системы для достижения главной цели |
| Управление | Процесс перевода системы в назначенное состояние (или поддержание ее параметров в определенном режиме) на основе объективно присущих ей законов |

| | |
|---|---|
| Управление | Организация активизации целенаправленной деятельности работников с учетом мотивационных потребностей на основе коммуникаций |
| Коммуникация | Общения, связи управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления, в основе которых лежит обмен информацией между ними (в широком плане между машинами, людьми и машинами) |
| Функция организации | Системная упорядоченность |
| Функция собственно управления | Упорядочение системной упорядоченности |
| Целостность | Результат вместе со своим становлением |
| Цель | Точка схождения траекторий поведения системы |
| Эволюция | Развитие системы во времени и пространстве |
| Эквифинальность | Свойство системы приходить в состояние, определяемое ее собственной организацией и структурой, независимо от окружающей среды |
| Эмерджентность | Наличие у системы свойств, не присущих составляющим ее элементам |

Анализируя таблицу 6.1, можно к основным характеристикам коммуникаций отнести цель, сущность, задачи, принципы, методы и проблемы.

*Целью* является обеспечение информацией процесса принятия решений; передача необходимой информации от коммуникатора к реципиенту; передача приказов, распоряжений, инструкций и т.д.

*Сущность* – выражение зависимости между обменом информации и реакцией на него, стимулами, интересами. Распределение информации в рамках системы управления.

*Задачи:* обеспечение совместимости органов и работников; обеспечение сопоставимости показателей (плановых и отчетных и т.п.); построение информационной модели; организация автоматизированной переработки информации; оценка численности управленческих работников и др.

*Принципы:* информационная потребность; целостность; ясность и простота; убежденность; использование неформальной коммуникации и др.

*Методы:* информирование; убеждение; принуждение; командование; мотивационное воздействие; организационное воздействие; поощрение и стимулирование и др.

*Проблемы:* перегрузка каналов коммуникаций; удаленность центров принятия решений; обход уровней управления при отдаче команд; неэффективность формальных коммуникационных структур; отсутствие реакции на посылаемую информацию; искажение информации; избыточность информации и др.

Однако фундаментальной чертой коммуникационных систем является наличие человека в них, занятого информационным трудом, с его потенциальными проявлениями. Как компонент этих систем, человек и его потенциал являются главными факторами их целостности. Он – носитель, преобразователь и получатель информации, выполняющий коммуникативную роль в их системах и связях с окружающей средой. Человек – главный субъект и объект управления, является средством интеграции систем коммуникаций, сохранения их качественной определенности, их развития и совершенствования. Человеку, таким образом, отведена роль универсального компонента систем коммуникаций. Сущность человека не есть абстракт, присущий отдельному индивиду. В своей деятельности она есть совокупность всех общественных отношений.

Человек не только компонент системы коммуникации, он также компонент экономической, политической, социальной и других систем. Он не только член трудового коллектива, но и семьи, класса, нации и т.д. Таким образом, человек является продуктом социальных качеств, формулируемых совокупностью этих систем. Собственно человеческое в человеке имеет социальное происхождение. Личность характеризуется социальными качествами, которые приобретаются в процессе трудовой деятельности, учебы, а не в силу своей биологической природы (хотя человек всегда был и будет существом биологическим). Человек – существо общественное, продукт социальной среды, конкретный же человек обладает социальными чертами, присущими всем людям. Это труд, сознание, самосознание, речь и др. Конкретному человеку присущи и свои, специфические черты, характеризующие его как индивида, – образование, специальность, семейное положение и др. Но главную роль в человеке играют общие качества, так как индивидуальные выступают как проявления общих социальных качеств.

Под человеческим фактором обычно понимают совокупность возможностей, развивающихся свойств, знаний, опыта, способностей и навыков человека, проявляющиеся в его деятельности. Активность работников является одним из источников движения в управлении наряду с системностью и организованностью.

Активизация потенциала работников в полную меру может быть развита в условиях системности управления и организованности.

Проблема активизации потенциала работников всегда занимала центральное место в кадровой политике. В современных условиях актуальность данной проблемы подчеркивается тем, что главными формами ее выступают самофинансирование и самоуправление, без чего невозможно реформирование экономики.

Что же такое коммуникационный потенциал?

В Энциклопедическом словаре записано: «Потенциал (от лат. Potentia – сила), источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть

использованы для решения к.-л. задачи, достижения определ.цели; возможности отд.лица, об-ва, гос-ва в определ. области (напр., экон.П.)». Потенция означает скрытую возможность, способность, силу, могущую проявиться при известных условиях (там же).

В науке управления под управленческим потенциалом понимают оценку возможностей и ресурсов, которыми реально обладает система управления. Очевидно, коммуникационный потенциал управления выступает составной частью управленческого; он включает, по нашему мнению, потенциал личностный, мотивационный, стилевой и информационный как основные (рис.6.1). На его базе может быть построена модель коммуникационного управления (рис.6.2).

Составленная анкета на основе данной модели была предложена отделу анализа и оценки риска (три человека),отделу инвестиций (шесть человек), отделу по работе с таможней (три человека), Донецкому биржевому банку «Донбиржбанк».

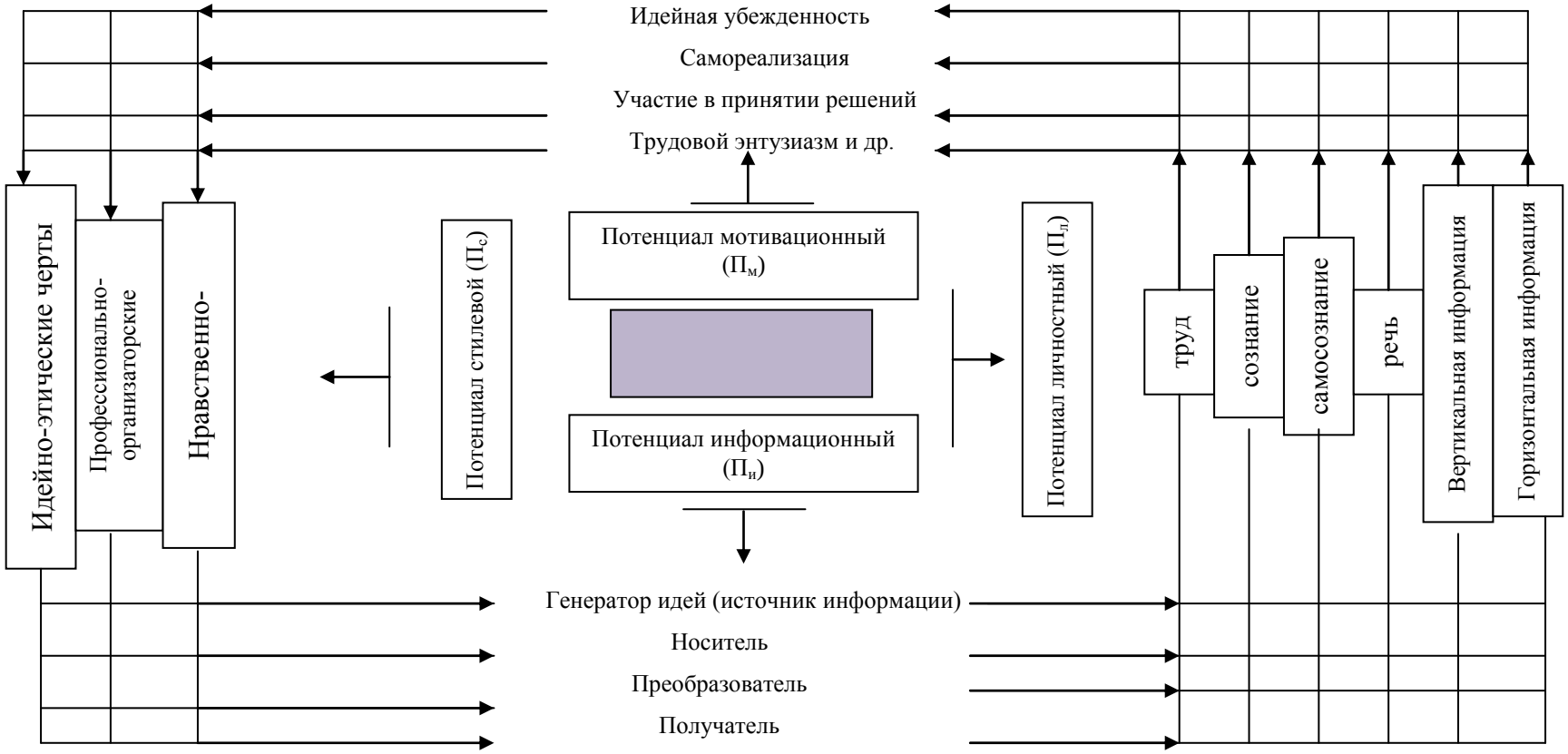



Рис.6.1. Графическая модель коммуникационного потенциала управления

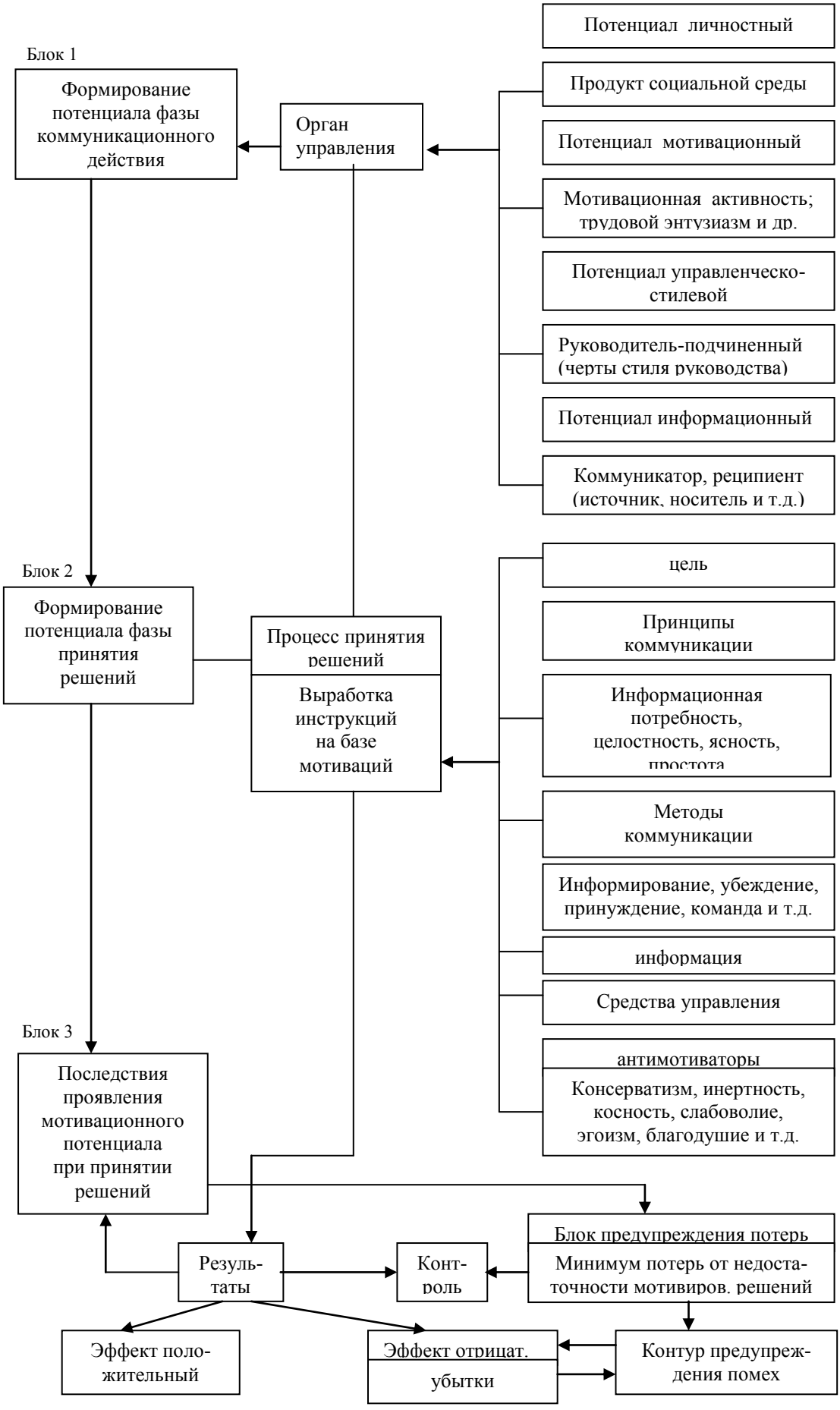



Рис.6.2. Модель коммуникационного управления

Для анализа таких анкет был использован метод решения задачи о расстановке приоритетов, когда имеется ряд объектов, которые необходимо ранжировать по убыванию или возрастанию степени выраженности одного или нескольких признаков. При этом каждый из сравниваемых объектов получает некоторую относительную оценку, определяющую степень выраженности одного признака и их совокупности, что позволяет выбрать наиболее предпочтительный вариант.

При решении задачи используются экспертные оценки. Группа экспертов (в нашем случае отдел по работе с таможней) представляет систему оценок по четырем указанным выше потенциалам, на основании которых составляются матрицы $A=\|a_{ij}\|$, где $a_{ij}$ - числовая мера, определяющая вес показателя соответствующего потенциала каждого работника; $0 < a < 1$. Например, для отдела анализа и оценки риска матрица мотивационного потенциала имеет вид (табл. 6.2).

Таблица 6.2

***Матрица мотивационного потенциала***

| Черты | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Материальное вознаграждение | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Моральное стимулирование | 0,6 | 0,6 | 0,8 |
| Трудовой энтузиазм | 0,8 | 0,9 | 1,0 |

После этого определяется степень значимости качеств во всех четырех потенциалах, для чего на основании системы сравнений составляются квадратные матрицы $B = \|b_{ij}\|$ размером 3 х 3 (для простоты расчета в каждом потенциале выделены три основные качества) для

$$b_{ij} = \begin{cases} 1{,}5 & при \quad x_i > x_j \\ 1 & при \quad x_i = x_j \\ 0{,}5 & при \quad x_i < x_j \end{cases},$$

где $b_{ij}$ - числовая мера, определяющая степень превосходства качества «i» над качеством «j» при сравнении по одному из качеств. Порядок нахождения относительного веса каждого качества (величина приоритета) рассчитывается в несколько шагов (итераций). При первом шаге определяем частные суммы элементов $c_i = \sum_{i=1}^{3} b_{ij}$ по строкам матриц для каждого качества. На втором шаге для каждого качества находим сумму произведений $b_{ij}$ - на соответствующие частные суммы $c_i$, полученные на первом шаге, т.е. сумму произведений сравнительных оценок каждого качества на весовые оценки всех качеств. Получаем вектор Р расчетных величин оценок $p_i$ приоритетов качеств как результат умножения матрицы В на вектор С. Затем находим

общую сумму элементов вектора Р и определяем относительные весовые оценки $(p_{i_{отн}})$ приоритетов каждого качества $p_{i_{отн}} = \frac{P}{\sum p_i}$.

По результатам такого сравнения приведем для примера построенную матрицу (табл.6.3.), по которой определяется относительная весовая оценка степени значимости качеств по мотивационному потенциалу.

Таблица 6.3

***Матрица относительной весовой оценки степени значимости качества***

| Черты (качества) | Материальное вознагр. | Моральный стимул | Трудовой энтузиазм | Σ | Приоритет качества | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Р | $p_{отн}$ |
| Материальное Вознаграждение | 1 | 1,5 | 1,5 | 4 | 11,5 | 0,46 |
| Моральное Стимулирование | 0,5 | 1 | 1,5 | 3 | 3 | 0,32 |
| Трудовой Энтузиазм | 0,5 | 0,5 | 1 | 2 | 5,5 | 0,22 |

Наконец, производятся оценки потенциалов каждого работника по критерию полезности (суммарному приоритету). Этот критерий (табл.6.4) определяется путем взвешивания оценок качества работников (значения приоритетов $a_{ij}$ по отдельным качествам) по относительной весовой оценке $p_{отн}$ каждого качества и последующего суммирования этих взвешенных оценок произведений приоритетов качеств на приоритеты весовых оценок качеств. Величина потенциала определяется по формуле $\overline{P}$ = АхР. Для каждого работника потенциал равен соответствующему элементу вектора $\vec{P}$.

Таблица 6.4

***Оценка потенциалов***

| Бригады | Приоритеты черт | | | Относительная весовая оценка каждой черты | Суммарный потенциал (критерий полезности) |
|---|---|---|---|---|---|
| | Материальное вознаграждение | Моральное стимулирование | Трудовой энтузиазм | | |
| 1 | 0,9 | 0,6 | 0,8 | 0,46 | 0,559 |
| 2 | 0,9 | 0,6 | 0,9 | 0,32 | 0,581 |
| 3 | 0,9 | 0,8 | 1 | 0,22 | 0,667 |

Величина потенциала, например, для первого работника, рассчитывается следующим образом: 0,9 × 0,4 +0,6 × 0,32 + 0,8 × 0,22 = 0,559.

Затем, аналогично предложенному выше, устанавливается степень значимости каждого потенциала и суммарный потенциал каждого работника.

Анализ полученных данных показал, что коммуникационный потенциал работников отдела анализа и оценки риска выше, чем у работников отдела инвестиций. Это важно учитывать при подготовке и подборе кадров.

Особый интерес представляет анализ деятельности руководителей с позиции проблем коммуникационного потенциала управления. Такая модель поведения руководителя в общем виде может включать пять блоков: целевой ориентации; коммуникационный; оценки выработки инструкций; принятия

решений; реализации инструкций (рис.6.3). В приложении приведена обобщенная модель поведения руководителя. Упрощенно задача отыскания оптимальной стратегии в ней может быть сведена к решению задачи выпуклого программирования с линейными ограничениями и нелинейной функцией цели, а задача реализационного блока – к задаче прогнозирования с учетом взвешенной скользящей средней с экспоненциально распределенными весами. Такой подход на практике обеспечил получение максимальной прибыли, а также траектории перехода организации из некоторого начального состояния в конечное.

Рис.6.3. Графическая модель поведения руководителя

## ПРИЛОЖЕНИЕ

# ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Сложность анализа поведения руководителя связана с высокой неопределенностью математического описания их имитационных моделей. Один из возможных подходов к преодолению указанных препятствий состоит в выборе наиболее эффективных решений в зависимости от вида и степени информационной неопределенности. Процесс выбора эффективного решения включает обоснование критериев, позволяющих сформулировать количественные оценки эффективности. Последняя заключается в выборе компромиссного решения, невозможном без обоснования принципа компромисса.

Задача выбора оптимальных стратегий руководителя в многокритериальной ситуации заключается в ранжировании возможных решений по множеству частных (локальных) критериев. В качестве первого этапа решения этой задачи может быть выбор множества частных критериев, интегрально отображающих рассматриваемую деятельность руководителя.

**1. Модель целевого блока.** Введем обозначения:

$\overline{Q}(t)$ – обобщенная количественная оценка набора показателей полезности деятельности руководителя ($Q_1$, $Q_2$, $Q_3$,…, $Q_n$);

$\overline{R}(t)$ – обобщенная количественная оценка набора показателей ресурсоемкости руководителя;

$\Delta t = t_к - t_н$ – плановый период дискретного управления системой ($t_н$ – начало, $t_к$ – конец);

$F(\overline{R}, t)$ – обобщенная стратегия поведения руководителя;

$F_д(\overline{R}, t)$ – допустимая стратегия, обеспечивающая $\max \overline{Q}$ при фиксированных значениях $\overline{R}$.

Тогда формализованная цель деятельности руководителя будет иметь вид:

$$\overline{Q}(t) = \max_{F \in F_D} F(\overline{R} \setminus \overline{R} = fix)$$

$$\overline{R}(t) \to \max$$

**II. Модель коммуникативного блока.** Условные обозначения:

Q – множество коммуникативных единиц (совещания, беседы, консультации и т.п.);

$\tau$ – время запаздывания, обусловленное отсутствием у руководителя информации об изменениях;

Ψ – индивидуальный оператор информационного отображения деятельности руководителя;

I – множество характеристик, отображающих коммуникативное множество у руководителя;

П – индивидуальный оператор пассивного поведения руководителя;

П’ – индивидуальный оператор пассивного поведения руководителя;

$$I(t) = \psi[Q(t-\tau), t]$$

$\overline{W}(t)$ – обобщенная характеристика активного поведения руководителя;

$\overline{W}'(t)$ – обобщенная характеристика пассивного поведения руководителя;

$$\overline{W}(t) = \Pi[I(t), t]$$

$$\overline{W}'(t) = \Pi'[Q(t-\tau), t]$$

Формализованная модель коммуникативной деятельности разработки будет иметь вид:

$$\overline{Q}(t) = \max_{S \in S_Д} S(\overline{W} \setminus \overline{W}' = fix)$$

$$\overline{W}(t) \to \min,$$

где $S_Д$ – допустимая стратегия деятельности руководителя.

**III. Модель выработки решения.** Условные обозначения:

X – допустимое множество решений;

x – определенное на множестве X решение;

$\overline{K} = (k_1(x), k_2(x), ..., k_n(x))$ – вектор частных критериев.

OptG – обобщенный критерий оценки эффективности принимаемого руководителем решения.

Выбор оптимального решения в многокритериальной ситуации опишется соотношением:

$$X^0 = \underset{x \in X}{\mathrm{OptG}}[\overline{K}(x), \overline{P}].$$

Исходя из аналитико-эвристического подхода, можно наметить следующие этапы решения проблемы выбора решений:

1. Формирование функций полезности частных критериев;

2. Формирование обобщенного критерия оценки эффективности и оптимизации.

**1. Формирование функций полезности локального критерия** запишем следующим образом (Теория выбора и принятия решений / Макаров И.М., Виноградская Т.М. и др. – М.: Наука, 1988. – 382 с.):

$$\xi_i(K_{\alpha_i}) = \left( \frac{K_i - K_{iнх}}{K_{iнл} - K_i} \right)^{\alpha},$$

где $K_i$ – текущее значение i-го частного критерия;

$K_{iнх}$ – его наихудшее значение;

$K_{iнл}$ – его наилучшее значение;

$\alpha_i$ – показатель нелинейности соответствует границам приближенной области компромисса

При $0 < \alpha_1 < 1$ – кривая выпуклая, $\alpha_i > 1$ – кривая вогнутая; $\alpha_i = 1$ – линейная независимость.

При определении приближенной области компромиссов ($К_{інл}$, $К_{інх}$) положим, что на множестве допустимых решений X проводится оптимизация по каждому из частных критериев $K_i$:

$$x_i^0 = \arg \operatorname{extr} K_i(x), \quad i = \overline{1,..n}$$

Тогда $К_{інл} = K_i(x_i^0)$

$$K_{інх} = \begin{cases} \max\limits_j K_i(x_j^0) \setminus K_i(x) \to \min \\ \min\limits_j K_i(x_j^0) \setminus K_i(x) \to \max \end{cases}$$

**2. Формирование обобщенного критерия** оценки эффективности и оптимизации выработки решений. Чтобы выбрать единственное решение из области компромиссов, необходимо обосновать аксиоматику и на этой основе сформулировать правило принятия решения (схему компромисса) в условиях многокритериальности.

Введем условные обозначения:

$a_1$ – количественная характеристика весовых коэффициентов частных критериев K(x);

$\xi_i(K_i)$ – функции полезности честных критериев $K_i$;

$x^0$ – оптимальное решение;

$$x^0 = \arg \max_{x \in X} \left\{ \sum_{i=1}^{n} [a_i \xi_i (K_i)^\beta \right\}^{\frac{1}{\beta}}$$

$$x^0 = \arg \min_{x \in X} \left\{ \sum_{i=1}^{n} [a_i \xi_i (K_i)^\beta \right\}^{\frac{1}{\beta}}$$

$\beta$ – коэффициент жесткости принимаемого решения.

Предположим, коэффициенты $a_i$ заданы количественно, но не точно, а в виде интервала ($a_{i\ min}$, $a_{i\ max}$), причем иногда на интервале известны некоторые предпочтения в виде плотности вероятностей, функции принадлежности некоторому неопределенному множеству. Используем двухуровневую процедуру выбора компромиссного решения. На первом этапе определяется подобласть допустимых решений в пространстве частных критериев K = {$K_i$}, i = $\overline{1,...,n}$, ограниченная значениями $K_i$, которые соответствуют вариациями $\Delta a_i$.

Для этого решаем n задач оптимизации вида:

$$x_j^0 = \arg \max_{a_j \in \{a_{j\min}, a_{j\max}\}} \left\{ [a_{i\max} \xi_i (K_i)]^\beta + \sum_{j=1}^{n} [a_j \xi_j (K_j)]^\beta \right\}^{\frac{1}{\beta}}.$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_j = 1 - a_{i\,max}; \quad j = \overline{1,n};\ i = \overline{1,n};\ j \neq 1.$$

Значения β выбираются в зависимости от информации о выпуклости оптимизируемой функции. По значениям $x_i^0$, $i = \overline{1,n}$ вычисляем

$$K'_{iнл} = K_i(x_i^0);\ K'_i = \min_j K'_{iнх}(x_j^0)\ \ i \neq j,\ \ j = \overline{1,n}.$$

т.е. устанавливаем границы области, из которой на втором этапе находится компромиссное решение. На втором этапе согласно выражению

$$\overline{\xi}_i(K_i) = \left( \frac{K_i - K_{iнх}}{K_{iнл} - K_{iнх}} \right)^{\alpha_i}$$

формируем функции полезности и по минимальной схеме

$$x^0 = \arg\min_{x \in X} \left\{ \sum_{i=1}^{n} [a_i \xi_i(K_i)^{\beta} \right\}^{\frac{1}{\beta}}$$

находим компромиссное решение. Значение параметра $\alpha_i$ определяется эвристически на основе информации о предпочтениях на интервале изменения $a_i$ (если они не заданы $\alpha_i = 1$).

**IV. Модель реализационного блока.** Эту модель можно трактовать как задачу перевода объекта из некоторого начального состояния $X_0$ в заданное или желаемое $X_к$ (конечное). Траектория такого перехода в фазовом пространстве определяется оператором функционирования Ф, устанавливающим связь текущего объекта X(t) с управляющим воздействием U(t), возмущениями η(t) и начальным состоянием $X_0$, т.е.

$$X(t) = Ф[X_0, t_0, U(t_0, t], \eta(t_0, t]]$$

Важное значение имеет задача выбора оператора формирования П

$$U(t) = П[x(t), X_k, t].$$

При этом должен экстремизироваться некоторый выбор критериев эффективности

$$K = \{K, (X, U)\};\ i = 1,$$

учитывающих степень достижения желаемого состояния X и эффективность собственно управляющего воздействия U.

Управляющее воздействие U можно представить как

$$U[X(t), X_k, t] = U^*(t) + U[X(t), X^*(t), t],$$

где $U^*(t)$ – программное управляющее воздействие, соответствующее оптимальной траектории;

$X^*(t)$ – переход из начального $<X_0, t_0>$ в заданное конечное $<X_к, t_0>$ состояние, а $U[X(t), X^*(t), t]$ – управление, компенсирующее отклонение от $X^*(t)$.

Общий критерий оценки реализации управления можно представить в виде:

$$K = \text{opt} \int_0^{t_k} \alpha(t, t_k)\psi[(t), X(t)]dt.$$

где $t_k$ – время управления;

$\varphi$ – знакоопределенная функция, обуславливающая вид критерия оптимальности;

$X(t), X^*(t)$ – физическое и программное состояние объекта управления в момент времени t.

$\alpha(t, t_k)$ – функция, определяющая характер взаимодействия системы с внешней средой.

В случае $\alpha(t, t_k)=1$ – непрерывное взаимодействие.

$$K_1 = \text{opt} \int_0^{t_k} \psi[X(t), X^*(t)]dt,$$

а при $\alpha$ – дискетном $\alpha(t, t_k) = \delta(t - Tn)$.

$$K_2 = \text{opt} \sum_{n=0}^{N} \psi[X(nT), X^*(nT)],$$

где T – интервал дискретности.

Установим связь функции $\psi = [X(t), X^*(t)]$ с особенностями цели реализации решений. Пусть $\psi$ – функция эффекта реализации, тогда необходимо ее максимизировать:

$$\psi = [X(t), X^*(t)] = \max[F(t) - L(t)],$$

где F(t) – эффект, полученный при отклонении от плановой траектории;

L(t) – затраты на реализацию решений.

Эффект F(t), получаемый при этом, определяется уравнением

$$F(t) = \begin{cases} -\Gamma / \Delta X(t) / \\ +\Gamma / \Delta X(t) / \end{cases}$$

где $-\Gamma, +\Gamma$ – матрицы строки затрат за отклонение от плана (решения) при его невыполнении и перевыполнении;

$\Delta X(t)$ – матрица-столбец изохронных отклонений от плана. Матрица $-\Gamma$ во всех случаях неположительная, а $+\Gamma$ – неположительная при недопустимости перевыполнения плана и неотрицательная в противном случае; в общем случае $(+\Gamma) = (-\Gamma)$.

В общем случае L(t) включает матрицу затрат E(t), определяемых затратами управляющего воздействия, Z(t) – матрицу затрат на создание и поддержание в работоспособном состоянии ресурсов, необходимых для управления, т.е.

$$L(t) = Z(t) + E(t),$$

где Z(t) – затраты всего планового периода $T = t_к - t_н$; т.е.

$$Z_T = \int_0^T Z(t)dt$$

Здесь Z(t) – по сути затраты в единицу времени на создание и содержание в работоспособном состоянии системы управления. Эффект $F_c$ вследствие отклонения от плана и затраты $E_c$ на корректировку управления, необходимые для компенсации этого отклонения, пропорциональны только времени отклонения процесса от планового

$$F_c = \int_{t_1}^{t_2} \alpha(t, t_k)F(t)dt,$$

где F(t) – функция эффекта;

$$E_c = \int_{t_1}^{t_2} E(t, \Delta X, U)dt,$$

где $E(t, \Delta X, U)$ – затраты на управляющие воздействия, является функцией времени, отклонения $\Delta X$ и виды воздействия U;

$t2 = t_{кн} + t_{п.р.} + t_{зап.} + t_{п.п.}$ – время ликвидации отклонения от плана;

$t_{кн}$ – время с момента возникновения отклонения от плана до ближайшего момента контроля процесса (при непрерывном контроле $t_{кн} = 0$);

$t_{п.р.}$ – время, необходимое для анализа ситуации и принятия решения;

$t_{зап.}$ – время запаздывания, требуемое для изменений в системе, связанных с управлением;

$t_{п.п.}$ – время переходного процесса с момента начала управления до ликвидации отклонения.

Тогда функция эффекта системы при нежелательном отклонении от плана:

$$\psi[X(t), X^*(t)] = \max[F(t) - L(t)] =$$

$$= \max_U [\int_{t_1}^{t_2} \alpha(t, t_k)F(t)dt + \int_0^T Z(t)dt + \int_{t_1}^{t_2} E(t, \Delta X, U)dt]$$

При желательном отклонении от плана:

$$\psi' = \max_U [\int_t^T \alpha(t, t_k)F(t)dt + \int_0^T Z(t)dt + \int_t^T E(t, \Delta X, U)dt]$$

Представленная модель деятельности руководителя как система четырех крупно агрегированных подсистем – целевой, коммуникативной, оценочной и реализационной – является обобщенной. На ее базе могут быть разработаны конкретные методики оценки руководителей при принятии решений, использование которых будет полезным при выборе руководителей в условиях перестройки.

### 6.1.2. Связь, информация и исследование потенциала их качественного аспекта

Системы коммуникаций включают связь как важнейшую составную часть, которой отводится относительно бóльшая роль, чем другим ее компонентам. В общем случае под связью понимается то, что объединяет элементы системы в целое. Можно считать, что связь между элементами имеется, если они накладывают взаимные ограничения на поведение друг друга. Отсутствие таких ограничений исключает какие бы то ни было связи. Связи между элементами определяют их организацию, структуру, поведение в рамках целостной системы. Организация системы как свойство, характеризующее взаимозависимое поведение ее элементов, проявляется в ограничении их поведения.

Объединению независимых элементов присуще разнообразие, равное сумме их индивидуальных показателей. Если элементы взаимосвязаны, что проявляется в обоюдном или хотя бы в одностороннем ограничении их поведения, то они менее разнообразны, чем вне зависимости. Величина, на которую уменьшается это разнообразие, выступает количественной характеристикой самой связи и соответствующей ее организованности. Эти связи бывают централизованные (вертикальные), нецентрализованные (горизонтальные), синергические (усиливающие), рекурсивные. Последние представляют собой необратимые связи между экономическими объектами, явлениями, при которых ясно, где причина, где следствие. Например, рекурсивная связь существует между затратами, выступающими в качестве причины, и их результатом как следствием. Особый интерес представляет связь прямая и обратная. Прямая связь возникает при таком соединении элементов системы, когда выходное воздействие одного элемента передается на вход какого-либо другого. Если все связи прямые, то сигнал, поступающий на вход элемента, не зависит от выходного сигнала этого элемента и системы в целом. При прямой связи информация, поступающая в управляющее устройство, не содержит сведения о состоянии управляемого объекта, а если содержит, то ее называют обратной. При таком соединении элементов связь между выходом и входом того же самого элемента осуществляется непосредственно или через другие элементы системы. Принцип обратной связи универсален, он лежит в основе функционирования автоматических регулируемых систем. Обратная связь независима в коммуникативных процессах, регулирующих поведение системы. Она позволяет передавать информацию об изменении процесса для управления им. Таким образом, в системах с обратной связью выходной параметр отражает свои собственные изменения. Обратная связь существует на определенном участке прямой связи, воздействуя на канал того же или предшествующего участка.

Обратная связь может быть положительной и отрицательной. Положительная способствует развитию системы (движению системы) в том же направлении, отрицательная – препятствует (вплоть до перевода системы в другое направление).

В системе управления увеличение положительной обратной связи $(\alpha_{пол})$ ведет к уменьшению абсолютной величины отрицательной обратной связи $(\alpha_{отр})$, и наоборот, то есть, если $\alpha_{пол}$ увеличивается от 0 до +1, то $\alpha_{отр}$ в то же время изменяется от –1 до 0.

Полная обратная связь $(\alpha_{полная})$ может быть записана как

$$\alpha_{полная} = \alpha_{пол} + \alpha_{отр} = \alpha_{пол} + (1 - \alpha_{пол}) = 1.$$

Как видно, полная величина обратной вязи всегда равна единице.

Система управления может находиться в трех состояниях. При первом состоянии ($\alpha_{отр} = -1$; $\alpha_{пол} = 0$) энтропия системы равна нулю:

$H = -(0.\log_2 0 + 1.\log_2 1) = 0$. Система характеризуется определенностью. Во втором состоянии ($\alpha_{пол} = +1$; $\alpha_{отр} = 0$) наблюдается то же самое:

$H = -1.\log_2 1 + 0.\log_2 0 = 0.$

В третьем же состоянии ($\alpha_{пол} = 0{,}5$; $\alpha_{отр} = 0{,}5$) система характеризуется неопределенностью: $H = -(0{,}5.\log_2 0.5 + 0{,}5.\log_2 0.5) = 1.$

Проблема принятия решения в этих условиях (условиях неопределенности) нуждается в разработке соответствующих методов и средств выработки информации, так как обратная связь может способствовать и положительному и отрицательному развитию системы, что проявляется в характере самой связи системы как целого с составляющими ее элементами.

На практике, например, при управлении кооперацией труда особое значение придается отношениям между отдельным работником и коллективом. Связи между членами бригады, отдела аккумулируются в общие для всех интересы и направлены в основном на достижение определенных конечных результатов своей деятельности. Эти связи рассматриваются как внутренние. Связи бригады (отдела) с руководителем или другими структурными подразделениями являются внешними. В теории коммуникации наряду с общими закономерностями формирования этих типов связи изучаются специфические закономерности, которые отражают отношения конечных результатов труда отдельных работников и коллектива. Результаты деятельности бригады (отдела) могут иметь существенное значение не только для предприятия, но и для отрасли, региона, народного хозяйства страны. Теория коммуникации включает в предмет своего изучения проблему связи между субъектом и объектом

управления, учитывающую экономические, социальные, психологические и другие аспекты информации и системы управления в целом.

Рассмотренные виды связей по природе своей информационные. А какова же природа самой информации? Из существующих концепций информации, направленных на познание окружающего мира, на наш взгляд, верны те из них, которые строятся на концепции об отражательном свойстве материи. Поэтому информацию будем трактовать как отражение, знания, используемые человеком в своей практической деятельности.

Анализ литературы и практики позволил определить следующие основные свойства информации.

1. **Целенаправленность**. Передаваемая информация имеет различные цели в зависимости от вида деятельности работников. Основные цели сводятся к информированию, оценке, планированию, контролю, поиску и т. д. Если информация не имеет определенной цели, то она просто является данными.
2. **Адресность**. Она дополняет характеристику цели. Определенное время информация может находиться без адресата. Без наличия потребителя об информации говорить о ней бессмысленно.
3. **Ценность**. Единого критерия ценности информации нет и быть не может, так как невозможно найти единую единицу ее измерения, которая однозначно устанавливала бы все возможные варианты определения полученных данных. Однако возможны частные критерии (например, материальный ущерб от неполучения информации), которые будут определяться конкретными задачами.

   Отмечают свойства информации, связанные с воздействием на ту или иную систему двух и более сообщений совместно, - неаддитивности, некоммуникативности, неассоциативности.
4. **Неаддитивность** информации состоит в том, что результат совместного воздействия на систему двух сообщений не равен сумме результатов воздействия этих сообщений на ту же систему.
5. **Некоммуникативность** информации заключается в том, что результат воздействия последовательно во времени на какую-либо систему сообщений А, В, С,Д и т.д. будет отличаться от результатов воздействия на ту же систему тех же сообщений А, В, С, Д и т.д., но следующих друг за другом во времени в другой последовательности.
6. **Неассоциативность** информации заключается в том, что результат воздействия последовательно во времени на какую-либо систему сообщений А, В, и С будет отличаться от результата воздействия на ту же систему сообщений А и Д, где Д – информация, полученная в результате совместного действия сообщений В и С.
7. **Свойство концентрации информации** во времени и в пространстве основывается на концепции интегрированных систем обработки данных, которые предполагают объединение подавляющего числа

экономических данных объектов в информационно-вычислительных центрах, организацию и ведению централизованного нормативно-справочного хозяйства на машинных носителях или в памяти ЭВМ.

8. **Свойства полноты** (достаточности), необходимости и избыточности характеризует степень отображения описываемого объекта в используемом для принятия решений сообщения. Полнота (достаточность) информации означает, что сведения об управляемом объекте должны охватить все состояние объекта по всем управляемым параметрам. Добавление любых других сведений не дает в этом случае новых знаний об объекте. Информация считается полной, если на ее основе возможно принятие правильного решения.

   Необходимость информации заключается в том, что сведения об объекте должны давать только необходимые знания. Сокращение информации, содержащееся в сообщении, уменьшает в этом случае знания об объекте, но и избыточность сообщения допускается только со специальными целями (как «прочность»).
9. **Точность** информации, необходимая и достаточная, - количественная характеристика параметров, описывающих состояние управляемого объекта. Уменьшение их недопустимо, а увеличение – излишне.
10. **Надежность** (достоверность) информации, необходимая и достаточная, означает, что имеется полная степень уверенности в неискаженности получаемых сведений.
11. **Своевременность и регулярность.** Своевременность информации характеризуется выдержкой интервалов времени, в течение которых поступают необходимые сведения. Задержка информации нарушает режим управления и делает сведения бесполезными. Если сведения об управляемом объекте поступают с требуемой периодичностью, обусловленной режимом управления, то этим самым выдерживается требование регулярности информации.
12. **Старение.** Старение информации, т.е. потеря ее ценности с течением времени, означает, что поступившая новая информация изменяет предыдущую. Под новизной информации понимается характеристика ее, влияющая на взаимодействие управляющей системы и управляемого объекта. Новизна сообщения отражает изменения количества информации, необходимого для управления системой. При этом часть существующей информации устаревает.
13. **Пригодность** – синтетическое свойство информации, включающее характеристики ценности, полноты (достаточности), необходимости и избыточности, точности, надежности (достоверности), своевременности и регулярности, полезности.

Циркулирующая в управлении производством информация – социальная информация, т.е. знания о производственных отношениях и процессах, отраженных в содержании, структуре, связях и способе

принятия решений. Эти знания и дают возможность изменять и улучшать процессы и отношения людей как субъектов и объектов управления, формирующих и использующих социальную информацию.

«Горизонтальные» связи, а следовательно, и информация могут замыкаться не внутри, а через вышестоящие уровни. Это значит, что большая часть данных может быть «отсечена». Недостаточное использование прямых связей на одной ступени иерархии приводит к замыканию «горизонтальных» связей на более высоком уровне, к увеличению информационных потоков. Чтобы избежать этого, необходимо предоставить больше прав низшим уровням управления.

Эффективное использование информации в управлении в значительной мере предопределяется принятой системой ее классификации. Предлагаемая классификация информации по организационным признакам позволяет выделить ее существенные характеристики.

Социальная информация представляет собой единство свободной и связанной информации. Свободная информация актуально существует в работе, в пространстве и во времени, во взаимодействии, обеспечивающем связи между управляющей и управляемой подсистемами, и обладает пространственно-временной структурой. Свободная (рабочая) информация образует входящие и исходящие потоки. Под входящим потоком понимается информация, нуждающаяся в преобразовании и которая затем формирует исходящие потоки, оседает в подразделениях, образуя массивы. Связанная (потенциальная) информация характеризует упорядоченность предприятия как кибернетической системы.

Оперативная информация на объекте управления под воздействием описывающей информации преобразуется в информацию управляющую, которая является продуктом процесса принятия решения. В результате распределения оперативной и управляющей информации рождаются ее потоки. Описывающая информация является составной частью связанной.

Полная информация складывается из потоков и массивов, взаимодействующих между собой и переходящих в свою противоположность.

Немаловажное значение имеет классификация информации по назначению – целеобразующая, мотивационная, справочная и комбинированная. Исходя из сущности процесса принятия решения, на базе переработки и оценки описывающей и оперативной информации, то есть на основе набора альтернатив и доводов, производится принятие решения – инструктивная информация (что и как делать), которая основывается и вытекает из мотивационной (почему, зачем).

При этом следует обратить внимание на адрессность информации, как ее важнейшее свойство, так как она находит потребителя, для которого предназначена, а вне адресата – теряет свою полезность.

При классификации информации по отношению к целевой функции – о целях данной системы и о средствах достижения их с последующей разбивкой подмножеств на непосредственные и отдаленные цели и средства – существенным является создание системы, так как иногда то, что является целью данной системы, может быть средством для другой системы.

Классификация информации по назначению и отношению к целевой функции необходима для разработки логических проблем управления и моделей информационных процессов функционирующих объектов. При рационализации информационных потоков выделение необходимых сообщений позволит уяснить, являются ли воздействия непосредственными или отдаленными.

Информацию по отношению к управляющей системе делят на входную и внутреннюю. Классификация информации по типу связи включает подмножества номинальной, порядковой и количественной шкал. Номинальная шкала позволяет различать объекты, идентифицировать их; порядковая – установить соотношение между объектами по определенному признаку, распределив их по уровням, степеням важности и т.п.; количественная же – количественное соотношение между объектами.

Информация бывает первичной, не преобразованной и преобразованной – внутренней и выходной. Преобразованная информация характеризуется типом процедур, степенью и параметрами изменений.

Информацию делят на группы степеней: нулевую (основную, которой соответствует статистическое понятие признака), первую (группированную, отвечающую статистическому понятию показателя), вторую (характеризующую понятие статистической совокупности).

При делении основной информации теряется передаваемый смысл. Сгруппированная информация – определенная последовательность основных данных, характеризующихся своей однозначностью.

Временная классификация одна из важнейших. Она отражает протекание информационных процессов во времени, что является главным условием принятия оптимальных решений. В зависимости от подхода к временному признаку информация рассматривается с разных сторон: по обычной интервальной шкале (периодическая и непериодическая), по сопоставлению времени цикла управления с интервалом между сообщениями (условно – постоянная и условно-переменная), по относительному времени события, связанному с разграничением сообщений (начальных, промежуточных, конечных), и по относительному времени протекания процесса.

Сообщения с длинной интервала более года называются долгосрочными, от года до месяца – текущими, от месяца до смены – оперативными; в рамках смены условно считают сообщениями в реальном

времени. Это является основанием для деления информации на условно-переменную и условно-постоянную. Так, в системе оперативного управления предприятием нормативы затрат труда и материалов условно-постоянные, а сообщения о фактических затратах – условно-переменные.

Классификации информации по времени в анализе и проектировании информационных систем, при решении вопросов обработки и передачи информации имеет особое значение. По стадиям процесса управления всю информацию можно разбить на шесть групп: нормативную, плановую, учетную, отчетно-аналитическую, коррекцию нормативных данных, связанную с возмещением затрат.

По структуре информация подразделяется на объективную (субъект и объект), признаковую (время и место, источник и направление, номер документа, порядковые номера строк и граф и т.д.), качественную и количественную (объем, плотность потока, емкость и т.д.).

Данная классификация видов социальной информации основана на требованиях делимости ее по классификационным признакам и объединения подмножеств в делимое множество (при этом исключается пересечение подмножеств). При создании классификации видов информации учтены рекомендации естественности классификации, то есть выбора существенного признака в качестве основания деления и упорядочения элементов внутри подмножеств.

Система информации является производной системы управления. Поэтому непрерывное совершенствование методов управления, структуры и организации функционирования приводит к постоянным изменениям состава, объектов, направлений потоков информации и режимов их передачи.

Анализ литературы и практики позволяет вскрыть резервы оптимизации системы организационной коммуникации: ликвидацию дублирующих потоков и параллельного учета; четкое определение иерархического уровня, которого должны достигать разного рода сведения; упразднение излишне дробных функциональных подразделений; определение необходимого состава и количества показателей в соответствии с параметрами управления стадий процесса; распределение показателей по уровням управляющей системы в зависимости от выполняемых задач и функций управления, а также допустимой продолжительности цикла управления; устранение дублирования показателей в различных потоках информации; введение информации, свидетельствующей об отклонениях факта от плана (нормы); увязка периодически документов со сроками регулирования соответствующих процессов; создание накопительных документов взамен разовых, унификацию форм документов и использование типовых текстов; установление системы ответственности, позволяющей снизить количество согласований документов; использование современных способов ведения делопроизводства (регистрация, учет и контроль, справочная работа,

курьерская связь и т.п.); эффективное использование комплексов средств техники управления (обработки, хранения и передачи информации); разработка рациональной системы организации и др.

Система коммуникации должна выдавать соответствующим руководителям только четкую информацию, которая выходит за рамки саморегулирующейся системы управления и требует определенных действий со стороны руководителей.

Трудоемкость информационных процессов зависит от обработки и оформления документов, что выступает главным экономическим критерием оптимизации системы коммуникации. Трудоемкость обработки – основной показатель эффективности управленческого труда и критерий направления механизации и автоматизации наиболее трудоемких операций.

Методология выбора критериев и направлений совершенствования систем коммуникаций в управлении должна основываться на показателе повышения производительности труда. Его уровень обуславливается совокупностью экономических факторов, количеством и качеством труда, степенью использования средств техники управления, организацией управленческого процесса, сокращением численности работающих и т.д. Поэтому важным является исследование всей совокупности компонентов системы коммуникации.

Между понятиями система и информация существует связь. И систему, и информацию рассматривают как меру потенциальной упорядоченности, сложности и т.д. Поскольку информация отражает общие свойства систем различной природы, она является основой системных исследований. Понятие информации применяется при построении общей теории систем. Поэтому мы рассматриваем информацию как условие потенциала системного исследования.

То, что процессы сбора, передачи, хранения и эффективного использования информации стали предметом специального изучения, объясняется острой социальной потребностью в автоматизации процессов управления. При этом прежде всего возникла необходимость определения способа измерения информации, т.е. на первый план выдвигается количественный подход.

Современная теория информации создавалась на основе развития средств связи – телеграфа, телефона, радио, телевидения и т.д. Решение проблем надежности информационного канала и скорости передачи информации по заданному каналу связи (его пропускной способности) требовало количественного анализа процесса передачи информации. Таким образом, теория информации формировалась по мере решения определенных технических задач, создания эффективных методов передачи информации. При этом допускалось абстрагирование материальной формы и конструктивных особенностей канала передачи

информации. Постановка проблемы в общем виде позволила перейти к математической форме, обладающей еще большей степенью общности и более широкой областью применения теории информации.

Попытки применения теории информации в экономических исследованиях показали необходимость изучения ее качественного аспекта.

Гегель в «Науке логики», анализируя основные категории человеческого мышления, указал на их естественную последовательность: анализ бытия, представляющего собой внешность вещей и явлений, начинается с качественного определения, переходит затем в количественный анализ и заканчивается единством качества и количества, т.е. качественным количеством.

Переход от качественной к количественной стороне понятия всегда сопровождается некоторым его обеднением. Никакая количественная теория не может охватить все аспекты качественного представления, проявлений его потенциала. Вот почему исследование в любой области познания начинается с анализа качественной определенности данной области. Оно представляет собой, с одной стороны, обобщение исторического развития определенного научного знания, а с другой – следствие логического анализа основных этапов этого процесса. Прослеживая формирование теории информации и ее качественного аспекта, целесообразно рассмотреть каждый из них.

Историческая справка становления теории информации такова. Теория информации как наука развивалась своеобразно. В становлении ее большую роль сыграли труды американских ученых К.Шеннона, Н.Винера и всемирно известного русского физиолога А.П.Павлова, который еще в 30-е годы вплотную подошел к сравнению мозга с электрическими переключательными системами. Уже около ста лет, начиная с работ Дж.Максвелла и И.А. Вышнеградского, учеными разрабатывается теория регулирования систем с обратной связью. В начале нашего века в Екатеринославе Я.И. Грдина опубликовал работы по динамике живых организмов, в которых рассматривались динамические системы «с волевыми связями». Перечень ученых, которые внесли определенный вклад в формирование теории информации, можно продолжить. Сам Н.Винер, например, ссылается на работы русских ученых – А.Н.Крылова, Н.Н.Боголюбова, Н.Н.Колмогорова и П.А. Козуляева. В.И.Шестаков независимо от К.Шеннона открыл применимость математической логики Дж.Буля для исследования переключательных схем. Заслуживает внимания работа А.А.Богданова «Всеобщая организационная наука (тектология)». Ее автор во многом был предшественником Н.Винера, по крайней мере, в системной части кибернетики.

Используя в своих работах понятия «передача информации», «канал информации», «количество информации», эти и другие авторы способствовали тем самым созданию фундамента новой теории. Известная

работа К.Шеннона, которую принято считать основополагающей в развитии теории информации, называлась «Математическая теория связи». Это наименование точно отражало ее содержание. Заслугой К.Шеннона следует считать то обстоятельство, что он рассмотрел основные проблемы техники связи, сведя их в единую строгую систему математических построений и выводов.

Так как теория информации разрабатывалась главным образом на основе теории техники связи, которая игнорировала содержание передаваемой информации, сам термин «информация» и понятия, связанные с процессами информирования, долгое время не были определены.

Впервые понятие «количество информации» появилось в работах Р.Фишера (1921 г.) по вопросам математической статистики. В результате количество информации в передаваемом по каналу связи сообщении стали определять, пользуясь формулой К = ВТ, где К – количество передаваемой информации; В – ширина полосы частот сигналов, используемой для передачи; Т – продолжительность передачи сообщения, преобразованного в сигналы.

Американский инженер Хартли вводит еще один аргумент, влияющий на количество информации в передаваемом сообщении:

$I = 2BT\log_2 S$, где I – количество переданной информации; S – число поддающихся различению ступеней амплитуды сигнала.

С 1928 г. известна формула Хартли, в которой в качестве практической меры информации был принят логарифм возможных последовательностей символов:

$H = n\log_2 S$ или $H = \log_2 S^n$, где H – количество информации; n – число выборов; S – число первичных символов, возможных при каждом выборе; $S^n$ - число различных последовательностей символов.

Наконец, в 1948 г. К.Шеннон вывел формулу, ставшую основой количественной теории информации:

$$H = -\sum_{i=1}^{n} P_i \log_2 P_i$$

Она выражает энтропию множества n вероятностей $P_1$, $P_2$,…, $P_n$ и в числовом виде описывает «количество информации» (возможность выбора, неопределенность).

Формула применяется также в следующем виде:

$$H = -k\sum_{i=1}^{m} P_i \log_2 P_i,$$

где m – число символов (элементов), из которых может быть составлено сообщение; k – число символов в одном сообщении; $P_i$ - вероятность появления i -го элемента в сообщении.

Из формулы следует, что H=0 только тогда, когда одна из вероятностей равна единице (т.е. все остальные вероятности равны нулю). Это есть состояние определенности, или уверенности.

Таким образом, утверждение, что из множества событий, каждое из которых потенциально может наступить с определенной вероятностью, одно действительно наступает и сводит неопределенность к нулю, позволяет, по словам Шеннона, рассматривать величину как разумную количественную меру возможности выбора, т.е. меру количества информации.

Когда все вероятности равны между собой (P = 1/n), величина H принимает максимальное значение: $H = \log_2 n$.

На основании этой формулы за единицу информации было принято такое ее количество, которое соответствует утверждению, что произошло одно из двух равновероятностных событий. В соответствии с выведенной еще раньше Хартли: $H = \log_2 n$.

Таким образом, понятие «количество информации» складывалось путем разумного терминологического соглашения, основанного на математической формуле. Однако само по себе оно объясняет только количественный аспект. Согласно классической концепции информации последняя рассматривается как вероятность поступления сигнала в канале связи, мера устранения неопределенности знания у получателя сигнала (сообщения) о состоянии передатчика или о некотором событии.

***Информация и неопределенность.*** С ростом знаний всегда уменьшается неопределенность тех или иных потенциальных событий в изучаемой области. Неопределенность, с количественной точки зрения, легко выражается вероятностью. Чем меньше вероятность того или иного потенциального события, тем больше его неопределенность. Именно изменение неопределенности в связи с изменением знаний и описывает количественная теория информации.

Определенность – понятие противоположное неопределенности. Возрастание неопределенности означает уменьшение определенности и наоборот. Понятия определенность и неопределенность легко переводятся в понятия упорядоченность и неупорядоченность. К.Шеннон считал, что информация, связь, в процессе которой устраняется неопределенность, а Н.Винер отождествлял ее с мерой упорядоченности.

Специфика того или иного явления выражается не одним каким-либо свойством, а их набором. Качественная сторона явления состоит не только в совокупности этих свойств, но и в наличии определенной потенциальной функциональной связи между ними. Изучая свойства явлений, мы расширяем область познаваемых объектов – предметов и явлений действительности, обладающих чертами потенциала неопределенности, упорядоченности и неупорядоченности. Это означает, что предметом количественной теории информации могут быть любая вещь, явление, событие, обладающие свойствами, аналогичными соответствующему свойству информации как

знания. При таком подходе очевидным становятся односторонность количественной теории и принципиальная неограниченность области ее применения.

Определенность и неопределенность, упорядоченность и неупорядоченность – свойства, присущие познанию так же, как и любому потенциально существующему явлению действительности. Однако из этого общего положения еще нельзя сделать вывод о безусловной применимости теории информации ко всем вещам и явлениям. Для окончательного решения вопроса необходима соответствующая идеализация рассматриваемого явления. Сущность этой процедуры заключается в придании реальным объектам такой потенциально мысленной формы, которая бы не исключала возможности применения теории информации в данной области познания.

Теоремы К.Шеннона описывают некоторую идеализированную ситуацию. К реальным процессам они применимы в той мере, в какой эти явления приближены к идеализированным условиям. Именно благодаря идеализации можно рассматривать любую потенциальную последовательность знаков как несущую информацию, независимо от того, заключен в ней какой-нибудь реальный смысл или нет. Всякий процесс передачи информации в большей или меньшей степени можно приблизить к идеализированной ситуации, т.е. чем дольше идет передача по данному каналу, тем более он приближен к идеализированному каналу теории информации.

В реальном акте передачи информации смысловая ее сторона существенна лишь в том случае, если информацию получает человек. Если же информацию в конечном счете использует машина, смысловая ее сторона не влияет на последовательность знаков сообщения.

Процесс познания сводится к тому, что на основе некоторой потенциальной качественной неопределенности проводится количественный анализ. Результат последнего – некоторые качественные аспекты познания, определяемые самой количественной теорией. Таким образом, неопределенность рассматривается как потенциальный качественный аспект количественной теории информации.

***Информация как выбор***. Присущий процессу познания отбор (выбор) подходящих вариантов из некоторого их потенциального множества на протяжении долгого времени развития теории информации показал, что понятие потенциального выбора играет существенную роль в любой стадии процесса познания и особенно на ступени абстрактного мышления. Сам математический аппарат теории информации, по существу, подсказывает именно этот вывод.

В работе электронно – вычислительной машины потенциальный выбор представляет собой основной метод переработки информации. Обобщая практику работы вычислительной техники, можно сказать, что сущность процесса переработки состоит именно в выборе подходящих потенциальных вариантов. Поэтому для процесса мышления с участием ЭВМ необходимы некоторый источник случайных событий и система,

способная осуществлять выбор из этого потенциального множества событий.

Определение информации через выбор содержалось, между прочим, в той форме количественной оценки информации, которую предложил Хартли. Если мы имеем некоторую задачу, то можно ставить вопрос об априорно возможных ее решениях. Если при этом все они равновероятны, то мы получим тот случай, для которого Хартли предложил свою меру количества информации. Пусть задача имеет N – какое-то число вероятных решений. Тогда I = $\log_2$ N, где I – количество информации, а N – число априорно равновозможных исходов. Это означает, что сообщение, дающее нам возможность выбрать один из N случаев, имеющихся априорно для сообщения, несет информацию, пропорциональную логарифму числа исходных потенциальных вариантов.

Ясно, что проблема выбора связана здесь непосредственно с проблемой неопределенности. Информация рассматривается с точки зрения возможности устранить потенциальную неопределенность. А единицей информации уславливаются считать то ее количество в сообщении, которое сокращает наше неведение ровно вдвое.

Многократное повторение выбора нуждается в получении многих единиц информации. В результате I единиц информации сужают область выбора в $2^1$ раза. Нетрудно понять, что если сообщение указывает на единственный вариант из равноправных 64-х, то оно несет шесть единиц информации, из 128 – семь и т.д. Во всех этих случаях количество информации равно степени, в которую нужно возвести двойку, чтобы получить число равноправных вариантов выбора.

Итак, если сообщение указывает на один из N равноправных вариантов, то оно несет количество информации, равное $\log_2$ N. (Единица информации получила название «бит». За ним кроется сокращение английских слов binary digit – двоичная единица). Если рассматривать зависимость количества информации от числа вариантов выбора, то окажется, что количество информации равстет далеко не так быстро, как число вариантов выбора. Если широта выбора увеличивается в геометрической прогрессии, то информация - в арифметической. Это свойство информации трудно воспринять со всей четкостью, но оно проявляется во многих случаях, когда ведется отыскание нужного потенциального варианта среди массы подозреваемых. Несколько лишних бит иногда приводит к окончательной разгадке сложной задачи.

Ситуация, когда число априорно возможных решений конечно и все они равновероятны, для теории информации является элементарной. В общем случае, когда вероятность каких-либо исходов различна, для выбора используют формулу Шеннона. Согласно этой формуле исходная энтропия

$$H = - k \sum_{k_i=1}^{n} P_{k_1} \log_2 P_{k_i},$$

где $P_{k_i}$ - вероятность отдельного исхода решаемой задачи. Сумма $P_{k_i}$ равна единице.

Если обозначить априорно возможные исходы через $a_1, a_2, \ldots, a_k, \ldots, a_t$, то им будут соответствовать вероятности $P_1, P_2, \ldots, P_{k_i}, \ldots, P_n$.

Нетрудно заметить, что формула Шеннона переходит в формулу Хартли при $P_1 = P_2 = \ldots = P_{k_i} = \ldots = P_n$.

Таким образом, процесс выбора, который так очевиден в формуле Хартли, описывается формулой Шеннона. Разница только в том, что формула Шеннона предполагает более конкретную ситуацию, чем формула Хартли.

Представление об информации как о потенциальном выборе дает возможность показать объективный качественный смысл применения логарифмов при оценке количества информации. Если информация связана с процессом выбора определенного события из некоторого множества, то можно поставить вопрос о его способе. Простейшим из них является последовательный перебор всех потенциальных событий. При таком подходе естественно рассматривать информацию как величину, прямо пропорциональную числу событий. Если выбор осуществляется путем деления множества событий на части, то число операций будет пропорционально логарифму этого числа. В качестве основания можно взять число, которое указывает, каким образом производилось деление множества. Таким образом, логарифм в формуле, определяющей количество информации, характеризует метод определения самого количества.

Естественно задать вопрос: как обстоит дело в реальных системах, перерабатывающих информацию; какой потенциальный метод выбора применяется в них? Ответ на этот вопрос является очень важным для конструирования соответствующих устройств. В психологии имеется экспериментальный материал, позволяющий утверждать, что, повидимому, именно подход последовательного деления, разбиения множества применяется нервной системой при переработке в ней информации.

***Информация как характеристика сложности***. Третьим аспектом качества информации выступает ее свойство быть характеристикой потенциала сложности любой системы. Если первые два свойства – определенность и неопределенность тех или иных событий, а также сам процесс потенциального выбора более или менее непосредственно содержатся в качественной характеристике знания и познания, то о потенциальной сложности как свойстве систем этого сказать нельзя. Мысль об информации как о выражении степени потенциальной сложности возникает прежде всего постольку, поскольку речь идет о материальных структурах, построенных из некоторых элементов.

На первый взгляд естественно оценивать сложность той или иной системы по числу элементов в ней. Но опыт исследований в самых различных областях науки свидетельствует, что в действительности необходимо учитывать не только элементы, но и потенциально возможные между ними связи. Эти связи постоянно изменяются и, следовательно, переводят систему в разнообразные состояния. Подсчитано, что при семи элементах (рабочая сила, оборудование, материал, энергия и др.), связь между которыми либо есть, либо отсутствует, система может иметь $2^{42}$ состояния.

Французский консультант по вопросам управления Грейкунас разработал математическую формулу, описывающую экспоненциальный рост сложности связи при увеличении числа подчиненных. Если p – число подчиненных, то количество взаимосвязей всех видов определяется из зависимости $p[2^p/2+(p-1)]$.

Между совокупностью элементов и формой их не может быть однозначной зависимости. Содержание (элементы) определяют не конкретную форму связи, а множество потенциально возможных систем.

Рассмотрим случай, когда имеется конечное число различных элементов. Если не дано больше никаких конкретных свойств, то можно считать, что в данном множестве потенциально возможны между элементами все связи. Это самое слабое из всех ограничений, которые могут быть наложены на систему в целом. Для такого случая допустимы все мыслимые (абстрактно возможные) потенциальные структуры. Единственное ограничение – число самих элементов. Тогда количество возможных систем будет максимальным и все они окажутся равноправными и равновероятными.

Применяя формулу количества информации, получим, что реальная система, оценивая по отношению к указанным предположениям, несет информацию $I_s = \log_2 N$, где N=f(n). Количество информации определяется через $\log_2 N$. Здесь N – число возможных систем из n элементов и поэтому является функцией n.

Понятие множества само по себе не приписывает элементам никаких свойств, кроме потенциальной способности отличаться друг от друга. В действительности же элементы могут различаться лишь постольку, поскольку они обладают какими-либо свойствами. Способность процессов, свойств, отношений отличаться от остальных, быть чем-то особенным, своеобразным – это не что иное, как отрицательное выражение определенности процесса, свойства, отношения, т.е. качества. Таким образом, понятие множества логически выводится из понятия качества и представляет собой своего рода переход от общефилософского понятия к конкретно математическим представлениям.

***Информация как разнообразие.*** Рассматривая понятие информации и те качественные потенциальные аспекты, которые связаны с ее количественной теорией, мы по сути исходим из идей Шеннона, развитых им в процессе анализа проблем, возникающих при передаче информации по каналам связи. Однако такой подход содержит в себе элементы субъективности. (Например, при определении количества информации основой служит учет априорной вероятности событий). По нашему мнению, определение вероятности тех или иных потенциальных событий в значительной мере зависит от уровня знаний. Поэтому следует рассматривать определение априорной вероятности как функцию уровня нашего знания об объекте.

В теории Шеннона процесс передачи информации принят бесконечным, что позволяет исключить индивидуальные особенности ее получателя. Чтобы уровнять всех возможных получателей, конкретный получатель информации, обладающий определенными знаниями и способностью предвидеть априорную вероятность события, заменяется типичным получателем сообщений со средними способностями определения априорной вероятности событий. Такой усредненный получатель информации должен обладать соответственным уровнем знаний. Это заставило искать новые пути интерпретации теории информации. В частности, необходимо было освободить понятие информации от момента субъективности. Так, У.Р.Эшби определил информацию через понятие «разнообразие». В данном случае количество информации можно рассматривать как меру потенциального разнообразия. Эшби отмечает, что такой подход позволяет использовать разные методы определения количества информации как количества потенциального разнообразия – в частности, рассматривать разнообразие как количество различных элементов. Однако на наш взгляд более общим и удобным является теоретико-множественный способ логарифмического выражения количества разнообразия. статистический подход к передаче информации как к процессу легко может быть переведен в эту форму. Всякая передача информации представляет собой последовательность состояния передатчика и приемника, которую можно рассматривать как потенциальное множество состояний. Таким образом, понятие теории информации легко переводится на язык теории множеств или на язык разнообразия.

Оценивая информацию как разнообразие, мы тем самым охватываем не только область существующего, но и область возможного, так как, оценивая количество информации или количество разнообразия, можно учесть реально существующее разнообразие. Тогда количество информации как количество разнообразия, во-первых, будет выражаться логарифмом числа различных элементов данной области, взятым по некоторому основанию. Во-вторых, в качестве элементов множества можно рассматривать и область возможного. Тогда количество информации как количество разнообразия будет представлено логарифмом числа потенциально возможных элементов (или состояний).

Само по себе разнообразие не является собственно свойством вещей, а зависит от подхода к ним. В одной и той же области можно обнаружить разнообразие. Так, например, организм можно рассматривать как множество органов, из которых он состоит. Однако тот же организм можно разложить на множество клеток, и тогда количество разнообразия в нем значительно возрастет. Данный процесс можно продолжать, переходя ко все более тонким уровням организации. Не вызывает сомнения тот факт, что в одном и том же явлении можно по-разному оценивать количество разнообразия. Каждый объект действительно обладает разными уровнями организации, и количество разнообразия меняется от уровня к уровню. Каждый уровень организации имеет свое количество информации как количество разнообразия. То обстоятельство, что сам объект во всех отношениях обладает неодинаковым количеством разнообразия, дает возможность в зависимости от целей получать какое-то количество разнообразия. Эта точка зрения позволяет применять теорию информации при оценке уровня организации потенциально возможных систем. Чем сложнее система, тем больше в ней элементов, образующих некоторое множество или разнообразие.

Если правильно выбрать исходный уровень организации, который служит своеобразной точкой отсчета, то можно показать, как идет накопление информации. С этой точки зрения любой объект – сгусток информации. Такой подход позволяет в терминах разнообразия описывать поведение сложных динамических систем. Если система принимает ряд последовательных состояний, то в силу этого она обнаруживает потенциальное разнообразие состояний, развернутых во времени. При оценке той или иной системы приходится учитывать множество возможных линий поведения. Их совокупность должна исчерпать все множества возможных состояний системы.

Таким образом, анализ разнообразия связан с выяснением отношения реализованного множества состояний ко всему возможному множеству. Все действительные объекты представляют собой ограниченное разнообразие возможных состояний. Через это понятие, т.е. через ограничение разнообразия, можно представлять информацию как определенность вещей и явлений. Всякая вещь представляет собой ограничение разнообразия. Ничем не ограниченное потенциальное разнообразие равно неопределенности.

***Информация и энтропия.*** Мера статистического потенциального разнообразия исходов опыта (практика всегда оставляет место для неопределенности исхода очередного опыта) именуется энтропией. Сообщение об исходе опыта снимает неопределенность, доставляя количество информации, равное уменьшению энтропии. Следовательно, энтропия есть мера недостающей информации о состоянии системы. По знаку она противоположна информации. Поэтому количество информации отождествляется с отрицательной энтропией – негэнтропией.

Энтропия системы тем выше, чем больше в ней степеней свободы. Так, с усилением неопределенности производственной системы (поломки оборудования, брак, невыход на работу) повышается и ее энтропия. В этом плане управление представляет собой антиэнтропийный процесс. Следовательно, чтобы производительная система могла нормально функционировать, нужна достаточная информация о производственных явлениях и способах воздействия на них.

Понятие энтропии используется не только в науке управления. Оно введено в молекулярно-кинетическую теорию статической физики. Основная формула Шеннона – количества энтропии – аналогична формуле Больцмана, но последняя является частным случаем первой. В ней коэффициент перед знаком суммы имеет вполне определенный физический смысл и размеренность, между тем как в формуле Шеннона этот коэффициент – абстрактное число, определяемое из условий задачи.

Но Больцман первый предпринял попытку дать содержательное понятие энтропии. Он предложил своеобразную модель, согласно которой любое состояние газа имеет определенную вероятность. Оказалось, что для газа наиболее вероятно состояние хаотического движения молекул. Руководствуясь молекулярно-кинетической теорией, можно рассматривать энтропию как состояние хаотического движения молекул. Такая интерпретация понятия энтропии стала общефизической, а закон ее возрастания в изолированной системе рассматривается как тенденция перехода от упорядоченности к беспорядку.

Существует ли аналогичная связь между информационными и энергетическими процессами? Рассмотрим для этого «Демон Максвелла». Известный английский физик Д.Максвелл рассуждал следующим образом. Предположим, что сосуд с газом разделен стенкой с дверцей. Дверцей управляет маленькое существо – «демон», обладающее способностью различать быстрые и медленные молекулы газа. Управляя дверцей, «демон» мог бы собрать в одной части сосуда все медленные молекулы, а в другой – все быстрые, т.е. вопреки второму началу термодинамики он оказался бы в состоянии уменьшить энтропию замкнутой системы, которой является сосуд с газом. Если оба отделения сосуда соединить тепловым двигателем, то он будет вырабатывать энергию, т.е. получится вечный двигатель. Было понятно, что подобный «демон» практически невозможен, однако решить этот парадокс теоретически долгое время не удавалось. Между тем Л.Сциллард в 1929 г. решил его весьма просто. Иллюзия «вечного двигателя» второго рода на примере «демона Максвелла» возникла потому, что игнорировались затраты энергии на получение информации о скорости движения молекул. Дело в том, что для того, чтобы различать быстрые и медленные молекулы, необходим один бит информации, который следует передать «демону». На это нужно потратить минимум именно той энергии, которую может создать машина с

«демоном» внутри. «Демон» не может действовать, не получая информации о скорости движения. А информация представляет собой отрицательную энтропию. Понятие энтропии газа и энтропии как меры неопределенности системы в данном случае совпадают. Изменение же энтропии газа – это внешняя и внутренняя работа, выраженная в калориях на единицу газа. Таким образом, для получения целостной картины реального мира к четырем известным категориям – материи, движению, пространству и времени – оказалось необходимым добавить понятие информации. Информационные процессы направлены от настоящего к будущему. Их необратимость выражена в характеристике энтропии.

Возрастанию беспорядочности противопоставляются процессы информации, которые вносят порядок в хаос. В этом и проявляется важнейшее потенциальное свойство информационной функции в системе управления.

Отдельно следует подчеркнуть ту мысль, что, если признавать информацию как пятое начало мира, то вправе говорить о коммуникативном аспекте информации. Наше исследование посвящено проблеме коммуникации в системе управления, поэтому в этом плане мы выделяем информационный аспект коммуникации.

### 6.1.3. Потенциал организационно-коммуникативного аспекта управленческого труда

Труд вообще делится на физический и умственный, но деление это условное, так как в чистом виде он не существует. Физический труд не может осуществляться человеком без мыслительного процесса, а умственный труд содержит элементы физического. Поэтому правильно говорить о преимущественно физическом или умственном труде. На практике работники умственного труда, например, до 5% своего времени заняты физическим трудом.

Управленческий труд – одна из разновидностей умственного труда. Он связан с преобразованием информации и принятием решений.

Обычно умственный труд делят на три вида. К первому относят труд, результатом которого является готовый продукт в виде книг, картин и других произведений науки и искусства, которые существуют отдельно от их создателей. Второй характеризуется тем, что продукт его труда неотделим от трудового акта (например, у лектора, преподавателя, артиста и т.д.). Третий связан с материальным производством, работники этого вида труда непосредственно заняты в производстве материального богатства.

Все три вида умственного труда присущи управленческому. Действительно, управленческое решение, как продукт в сфере управления, существует отдельно от того, кто его выработал в виде приказа, распоряжения, инструкции и т.д. Руководитель, доводя до исполнителей свое решение,

выступает как лектор, пропагандист и т.д. В данном случае налицо второй вид умственного труда. Наконец, третий вид умственного труда подчеркивает управленческий труд как особый в управлении общественным производством [см. §5.1].

Управленческий труд по Й. Кхолу состоит из «суммы управленческих процессов, т.е. мероприятий, с помощью которых управленческий работник обеспечивает реализацию отдельных задач или проблем, которые мы можем назвать управленческими ситуациями» [71, с.34]. Далее он отмечает, что «управленческий процесс распадается на фазу принятия решений и на фазу коммуникативного действия, причем только во второй фазе возникают социальные связи между управляющими и управляемыми, является исходным моментом трактовки структуры управленческого труда» [71, с.47].

По Й. Кхолу назначение коммуникационного действия управленческого работника как специфического выражения конкретного акта поведения заключается в обеспечении оптимальной реализации принятого решения. Таким образом, фаза коммуникационного действия выступает в роли инфраструктуры системы управления как его вспомогательного элемента, как способов и средств, направленных на реализацию главного в управлении, – принятия решений. Но не только это вытекает из сущности фазы коммуникационного действия, рассматриваемого в широком смысле в качестве исходного момента трактовки структуры управленческого труда. Фаза коммуникативного действия включает две главные подсистемы: подсистему управленческих работников и подсистему социальных связей между управленческими работниками.

Управленческих работников при этом можно разделить на четыре категории: 1) полностью занятые управленческим трудом от принятия решений до организации учета и контроля (руководители и их заместители учреждений, предприятий, их структурных подразделений, а также руководители подразделений, относящихся к производственному персоналу). Общими функциями, составляющими содержание их управленческого труда, являются объединение и координация деятельности людей, направленных на прогнозирование, постановку цели, сбор и анализ информации, принятие и осуществление решений; 2) частично занятые выполнением управленческих функцией (диспетчеры аппарата управления, инспекторы, ревизоры, табельщики, учетчики, нарядчики, бухгалтеры, счетоводы-статистики, операторы счетномашинных станций). Они занимаются сбором, обработкой, хранением и анализом информации, организации учета и контроля; 3) секретари, делопроизводители, машинистки, рабочие и служащие, обслуживающие аппарат управления и относящиеся к вспомогательному персоналу. Труд их связан с управленческими делами, но сами они собственно управленческих функций не осуществляют; 4) специалисты предприятий, организаций и их структурных подразделений (инженеры, техники и другие, частично занятые управленческим трудом, частично научно-технической подготовкой производства) [6, с.181-183].

В обществе управленческий труд выступает в качестве всеобщей социальной функции. Как отмечает В.Г.Афанасьев, «управление не может быть сведено к одной из управленческих функций, так же как и управленческий труд – к ее реализации. Только все функции в их единстве и взаимосвязи характеризуют социальное управление, равно как и все основные виды управленческого труда, вытекающие из реализации этих функций, опять-таки в единстве и взаимодействии, характеризуют управленческий труд как специфическую форму деятельности человека – субъекта управления. И отнюдь не случайно некоторые исследователи считают, что существует относительно самостоятельная функция руководства, интегрирующая все другие функции в единственный ансамбль системы» [6, с.128-129].

Так, Г.Х.Попов пишет, что «интегрирующую функцию в управлении мы называем руководством. Оно призвано объединять в ансамбль и планирование, и организацию, и мотивацию. Именно оно призвано преодолевать диспропорции между отдельными функциями управления. На практике к функции руководства относят иногда и частные функции, например, контроль или установление целей. Но теоретически функция руководства – это именно функция синтеза, интеграции. Функция руководства – это как бы мозг всего управления, его центральная нервная система. Поэтому все прочие функции можно назвать функциями частными» [89, с.148-149].

Выше мы рассмотрели общие функции управления, которые осуществляются любой управляющей подсистемой при управлении любой управляемой без учета ее специфики. Эти функции, отражающие субъект управления (черты самого управления), называются организационными в отличие от функций хозяйственных, отражающих объект управления. В ГОСТ 24525.0-80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения» даются следующие типовые элементы управленческого цикла, общие для всех функций: прогнозирование и планирование; организация работы; координация и регулирование; активизация и стимулирование; контроль, учет и анализ. Сопоставление этого выбора общих функций с предложенными разными учеными, приведенными выше, показывают, что все они в конечном итоге могут быть сведены к функциям предварительного, оперативного и заключительного управления.

При определении перечня конкретных функций тот же ГОСТ 24525.0-80 рекомендует руководствоваться типовым составом, допуская объединение или расчленение отдельных функций с учетом масштабов специализации и структуры объекта. Следует отметить, что различные авторы по-разному называют эти функции: специальными, специализированными, специфическими и т.п. Приведем пример специальных функций. Для планово-экономического отдела организации характерны следующие функции: планирование, учет и анализ использования средств на капремонт основных фондов; планирование, учет и анализ объема реализованной и товарной продукции; планирование

технико-экономических показателей; планирование себестоимости; планирование отдельных позиций плана себестоимости: топлива, амортизации, прочих денежных затрат, всего сводного плана себестоимости по смете.

Эти специальные функции управления являются результирующей взаимодействия подсистем целевых и функциональных системы управления, основными из которых являются соответственно «Управление выполнением программы» и «Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование». А что в таком случае выступает в качестве обеспечивающей подсистемы? Согласно ГОСТ 24525.0-80 сюда относятся информационное и правовое обеспечение, нормативное хозяйство, делопроизводство и оснащение оргтехникой, другими словами все то, что можно отнести к инфраструктуре управления. Относится сюда, на наш взгляд, и коммуникационное обеспечение (приложение 2).

Поэтому одну из разновидностей управленческого труда – труда по сбору и преобразованию информации, т.е. информационного труда, следует также отнести к инфраструктуре управления. Информационная функция, как и коммуникационная (в широком смысле это одна функция - коммуникационная), присуща всем стадиям управления, ибо без информационного труда невозможно реализовать любую другую функцию. Только посредством информационного труда данные преобразуются в информацию, необходимую для принятия решения.

Одним из принципов классификации функций управления Г.Х.Попов называет «управленческий технологический, в соответствии с которым выделяются функции сбора информации, анализа, принятия решения и т.д.» [89, с.151]. Таким образом, информационную и коммуникационную функции можно отнести к разряду управленческих технологических.

Мы привели в качестве примера специальные функции деятельности работников ПЭО, включающего сектора ТЭП (8 человек), стоимостных показателей (6 человек), смет и цен (5 человек), у которых годовая трудоемкость обработки и оформления документированной информации составляют соответственно 17939 чел.-ч, 13968 чел.-ч, и 9292 чел.-ч при общем количестве показателей в документах, обрабатываемых в секторах, 41525, 265536 и 13256. Для полноты характеристики информационного труда этих работников отметим, что в среднем по отделу подготовительно-заключительное время в бюджете рабочего дня (получение, поиск и подбор документации, получение задания и др.) составляет 7,8%, оперативное время (выполнение расчетных и описательных работ, беседы по телефону, консультации у других работников и др.) – 84,6%, потери рабочего времени – 1,3%, средняя непрерывность трудового процесса (общее время работы, деленное на количество записей о действиях работника в течение дня) – 45,8%, коэффициент дисциплины труда (разность между единицей и величиной, получаемой при делении потерь времени, зависящих от работника, к общему времени наблюдения) – 0,93.

С целью более широкого изучения потенциала организации труда работников отдела анализ трудовых операций необходимо дополнить исследованием системы коммуникационных связей между работниками. Базой для этого служат данные хронометража работников отдела и их социометрические характеристики о межличностных коммуникациях в процессе работы.

На основании построения социограмм индивидов, секторов ПЭО была построена общая социограмма отдела (рис.6.4). При этом для простоты не учитывались коммуникационные связи отдела с окружающей средой. На схеме числами обозначены работники отдела: 1 – начальник отдела; 2 – зам.начальника отдела; 3 – начальник сектора (старший инспектор) технико-экономического планирования (ТЭП); 4 – начальник сектора (старший инженер) себестоимости и прибыли; 5 – начальник сектора (старший инженер) смет и цен. В сектор ТЭП входят работники 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13; во второй сектор – работники 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20; в третий сектор – работники 21, 22, 23, 24, 25.

Схема социограммы отдела построена на основе опроса работников, как часто они контактируют друг с другом (раздавался работникам специальный вопросник). В результате были определены группы, в которых индивиды контактируют чаще друг с другом. При этом линии (связи) на социограмме обозначают регулярные или устойчивые каналы связи. Некоторые контакты двусторонние, а некоторые – односторонние. Линии с двумя стрелками связывают индивидов 1 и 15, 6 и 3 и т.д., тогда как однонаправленные связи действуют между индивидами 1 и 16, 6 и 7 и т.д. Линии с одной стрелкой изображают однонаправленные коммуникативные контакты. В действительности некоторая часть контактов, определенных в результате анализа хронометражных наблюдений и названных односторонними, по-видимому, иногда включали значительную долю взаимных контактов, поскольку трудно выработать критерии, позволяющие четко проводить различия между взаимной и однонаправленной коммуникациями.

Основными классификационными признаками, позволяющими выделить группы в социограмме отдела, являются: 1) частота связей (контактов) индивидов; 2) целенаправленность контактов между индивидами, т.е. направленность на выполнение какой-либо функции или комплекса функций (например, планирование отдельных позиций плана себестоимости: топлива, амортизации, прочие денежные затраты и всего свободного плана себестоимости по системе).

В отделе определены шесть основных групп: А, Б, В, Г, Д и Е. Выделена дополнительная группа Ж. Группа – это система, элементы которой относительно чаще взаимодействуют и обладают некоторой целенаправленностью.

Группа А составлена из элементов 4, 14, 15, 26, 17, 18, 19, 20; группа Б – из 3, 6, 9, 12, 13; группа В – из одного элемента 11; группа Г – из 7 и 8; группа Д – из 5, 21, 22, 24, 25; группа Е – из одного элемента 23; группа Ж – из 1 и 2, является «связной» группой.

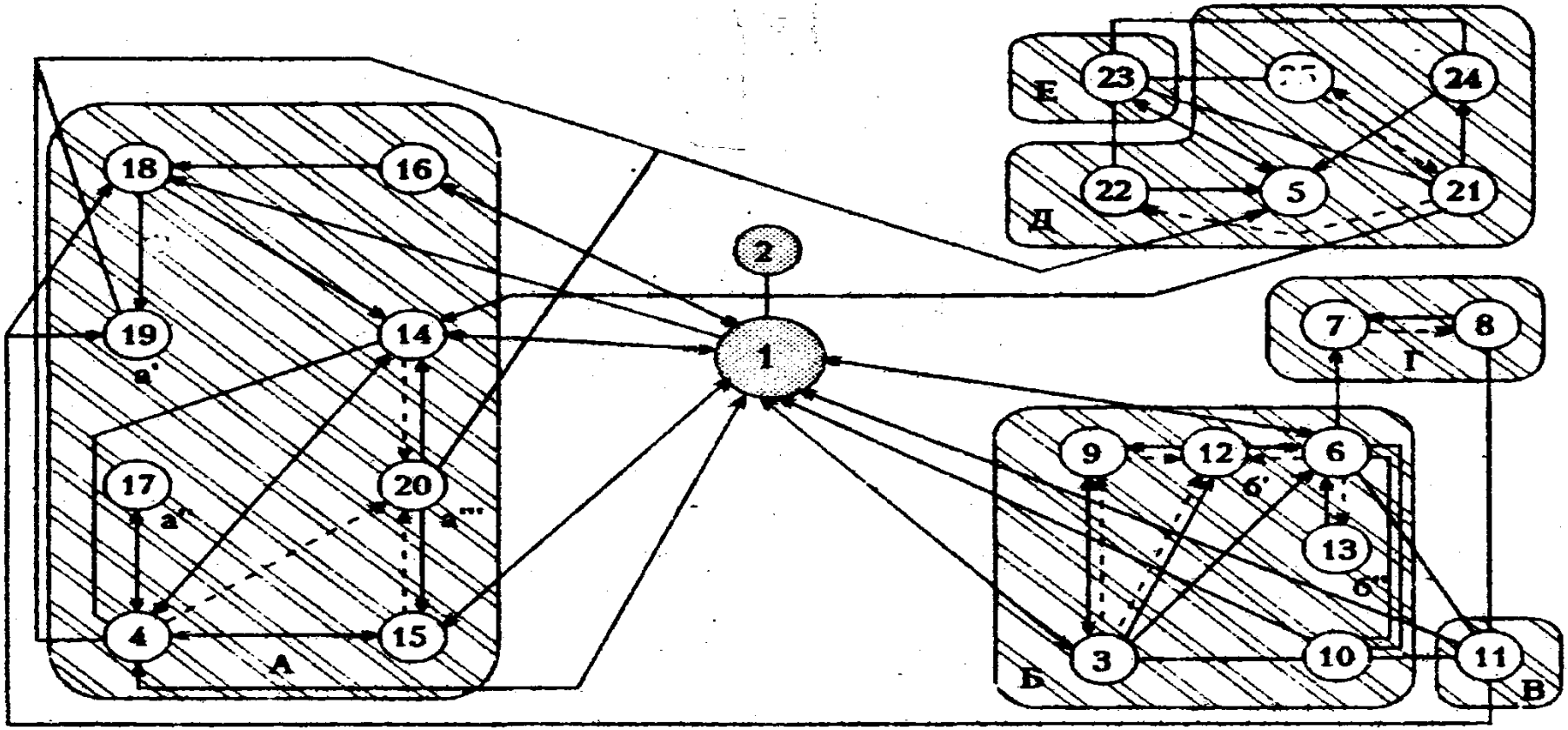



**Рис. 6.4. Схема социограммы работников планово-экономического отдела**

В социограмме отдела индивиды 6 (балансы), 21 (объем капитальных ремонтов), 7 (объем реализованной и товарной продукции) служат «мостиками», поскольку они принадлежат одной коммуникативной группе и связывает ее с другой, соответственно: группой Г элемент 7, группой А элемент 14, группой А элемент 18 и 19, группой А элемент 15, группой А элемент 14.

Группы В и Е состоят из одного элемента, соответственно 11 и 23 и выступают «изоляционистами»: у них мало контактов в секторах, где они работают. Причем, частота, устойчивость контактов у этих элементов различная. Можно считать, что элемент 23 «забронировал» себе место в секторе хотя бы потому, что одной из его функций является организация прейскурантного хозяйства, необходимого атрибута работы всего сектора. Что же касается элемента 11, то он имеет более устойчивую связь (их функции взаимозависимы) с элементом 18 группы А. Связь же его с элементом 19-й группы можно считать случайной, вызванной взаимозаменяемостью (элемент 19 производил расчет удельно постоянных затрат по центральному предприятию электрических сетей в силу обстоятельств как исключение).

Группа Ж является «связной» группой. Назначение ее состоит в том, что она объединяет на межличностной основе все остальные группы системы, тогда как сама она не принадлежит ни к одной.

Индивиды 1 и 2 в построенной социограмме отдела связывают группы и составляющие их элементы: А (4,14,15), Б (3,6,10), В (11) и Д (5,21). Если «связную»группу удалить из сети, то последняя станет менее интегрированной и взаимосвязанной.

Наложением схемы неформальных связей социограммы на формальную организационную структуру отдела определим степень их соответствия друг другу.

Сектор ТЭП включает 9 работников. Анализ коммуникативных связей в этом секторе позволил выделить три группы – Б, В, Г.

Группа Г состоит из двух индивидов (7 и 8). Основная функция их работы включает планирование, учет, анализ и отчет объема реализованной и товарной продукции энергосистемы. Индивиды 7 и 8, работая в секторе, образуют полуизолированную диаду, поскольку почти не контактируют с остальными работниками.

Наличие диады 7 и 8 в отделе можно объяснить свойством целостности системы.

Таким образом в части группы Г формальная структура мало корреспондирует с неформальной.

Группа Б состоит из индивидов (3,6,9,10,12,13), все они работники сектора ТЭП. Анализ содержания работы этих индивидов и коммуникативных связей, способствующих ее реализации, говорит о их соответствии и целенаправленности выполнения функции планирования

технико-экономических показателей энергосистемы. Поэтому можно сказать, что группа Б (3,6,9,10,12,13) соответствует формальной структуре сектора.

Группа А (4,24,15,16,17,18,19,20) также соответствует формальной структуре (все ее элементы принадлежат одному подразделению), поэтому формальная структура прямо корреспондирует с неформальной.

Как и группа Б, группа А располагает определенным потенциалом для увеличения объема и разнообразия своей работы (планирование себестоимости). Это относится к элементам 17, 19 и 20 $\left(a^{II}, a^{I}, A^{III}\right)$.

Работа индивидов группы А (5, 21, 22, 24, 25) носит изотропный характер (проверка смет на капитальный ремонт). Большое разнообразие в работе по сравнению с другими индивидами группы (за исключением индивида 5) имеет индивид 21, которому оказывает некоторую помощь элемент 25.

Интересно отметить, что формальная структура сектора смет и цен состоит из двух неформальных – групп Д и Е. Казалось бы, ни о какой корреспонденции здесь не может быть и речи. Однако проведенный анализ коммуникативных связей не выявил никаких дисфункций между этими группами. Более того, существующие связи играют в секторе определенную роль.

Анализ коммуникативных связей между секторами показывает, что имеется устойчивая связь между индивидами 16, 18 и 11 (в части разработки планов удельно-постоянных затрат). Поэтому их можно выделить в отдельную группу в составе отдела для более эффективной работы (подчинить индивиду 2).

Существующие коммуникативные связи должны осуществляться под влиянием начальников секторов, а не существовать опосредованно.

Индивид 4, например, контролирует связи между индивидами 18 и 14 с одной стороны и «связной группы» с другой, но из его поля зрения выпадает связь между индивидами 15 и 1. Точно также из поля зрения индивидов 5 и 3 соответственно выпадает связь между индивидами 21 и 1, между диадой 7, 8 и индивидом 11.

Анализ коммуникативных сетей, под которыми понимаются социологические группы, имеющие свои схемы взаимного обмена информацией, показывает, что: 1) сети возникают спонтанно, постепенно меняются, определяют поведение людей так же, как и формальная структура; 2) формальные коммуникативные сети накладывают ограничения на поведение работников отдела, они менее структурированные, следовательно, менее предсказуемы; 3) устойчивые связи развиваются по мере того, как потоки сообщений приобретают регулярный характер; 4) психологический климат в отделе проявляется на работников через коммуникативные связи; 5) совершенствование труда работников отдела надо начинать с тех, у кого более слабые связи с другими работниками. (Возможно, это проявление психологического

аспекта или влияния непосредственного контакта с руководителем отдела, или то и другое вместе взятое).

Управленческий труд как специфическая форма деятельности человека, коллектива людей, явление многоаспектное. Нас интересуют его организационно-коммуникативные аспекты. Поэтому важно определиться с терминологией.

Под термином «организация» будем понимать его атрибутивное, вещественное и функциональное значение [58, с.35-38]. Так трактует его и В.Г. Афанасьев, рассматривая вначале вещественное значение: «Термин «организация» употребляется в основном в трех значениях. Во-первых, под организацией понимается какой-то объект, система, обладающая сложной внутренней структурой (производственная организация – предприятие, научно-исследовательская организация, творческая организация и т.д.). Во-вторых, как состояние упорядоченности, порядка той или иной совокупности предметов и явлений, как внутренняя форма, структура системы. В-третьих, как деятельность органа, человека по созданию состояния упорядоченности, по созданию целостной системы, как организационная работа»[6, с.101-102].

В связи с этим в выражении «организация коммуникации» понятие «организация», выступающая в атрибутивном значении, означает по Я.Зеленовскому [58, с.37] такое взаимоотношение частей (коммуникации) между собой и с составленным из них целым (самой коммуникацией), что эти части содействуют успеху целого. А это уже закономерность организационного аспекта.

Рассмотрим другое интересующее нас выражение «организационная коммуникация». Так как три значения термина «организация» как явление сосуществуют одновременно, то понятие «организационная коммуникация» включает не только вещественное (коммуникация в организациях, как было отмечено выше), но также атрибутивное и функциональное значения.

Семантическая сторона рассмотренных терминов и выражений, применяемых в системе управления, приводит к выводу, что организационный и коммуникативный аспекты управленческого труда необходимо рассматривать в единстве, как целое, ведь «достаточным условием организации в отношении цели является связь, а точнее связь, реализованная с учетом общей цели» [58, с.66]. Единым поэтому будет и их эффект.

Организованная коммуникация вместе с разделением и кооперацией труда между работниками ведут к дополнительному организационному эффекту. Г.Х.Попов по этому поводу замечает: «Не просто разделение труда, а разделение плюс кооперация – прямо и сознательно устанавливаемая в ней связь участников производства – рождают дополнительный эффект» [89, с.14].

Если цели и средства деятельности согласованы, структура коммуникаций соответствует формальной организационной структуре, подбор кадров таков, что их коллективные действия организованны, то организационно-коммуникативным эффектом «можно назвать тот дополнительный полезный

результат, который получен при хорошо организованной коллективной деятельности, или положительную разность между прибылью от достигнутого при этом результата и той прибылью, которая может быть получена при простой сумме взаимных усилий» [89, с.54]. Однако следует предостеречь от преувеличения роли организационно-коммуникативного аспекта, который должен органически увязываться с другими аспектами, так как конкретное управление комплексно. В.Г.Афанасьев пишет: «Преувеличение роли организации не новое явление. В свое время это делал, например, А.Богданов, который писал: «…У человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, кроме организационных». Но тем не менее отметим, что организационный труд – это основной вид управленческого труда, связанный с реализацией функции организации, представляет собой совокупность операции по формированию коммуникаций, по созданию состояния упорядоченности субъекта и объекта управления, отношений соответствия субъекта объекту, системы информации, прямых и обратных связей и др. Раскрытие организационно-коммуникационного эффекта потенциала управленческого труда лежит через закономерности наличия у целого новых свойств, отличных от свойств составляющих его элементов; закономерности основного звена (также узкого звена); закономерности адекватности формальной организационной структуры системе коммуникативных связей между работниками; закономерности проявления более сильных связей между элементами организации как системы, чем между этими элементами и окружающей средой и др. Эти закономерности в управленческом труде проявляются через систему конкретных требований, основными из которых являются следующие: 1) единство целей и средств их достижения; 2) согласованность уровня организации индивидуальных действий с уровнем организации совместных действий; 3) приспособленность численности коллектива к структуре процесса деятельности; 4) подчинение каждого работника со своей специализацией организованному целому, составной частью которого он является; 5) преодоление внутренних конфликтов и использование их в интересах организационного целого.

### 6.1.4 Потенциал коммуникативных методов управления и стиля руководства

В управлении системами выделяют методы управления как способы воздействия одних звеньев системы управления на другие, системы управления – на объект управления, и методы руководства как способы воздействия менеджера на подчиненных ему работников. Методы управления и руководства служат для реализации взаимосвязанных целей и задач. Направленность их действия – «по вертикали», в рамках формальных организационных структур управления. Коммуникативные методы отличаются от методов руководства тем, что направленность их

проявляется также «по горизонтали» как способы воздействия одних работников на других одного и того же уровня управления. Поэтому у них много общего с методами руководства (там, где это касается менеджера).

Можно выделить следующие основные коммуникативные методы управления: убеждения, принуждения, информирование, мотивационного воздействия, организационного воздействия, поощрения и стимулирования. Основными коммуникативными методами являются методы убеждения с их потенциалом, предполагающие добровольное, основанное на сознательном подходе выполнение предъявленных требований к работникам аппарата управления. Убеждение как психологический способ влияния людей друг на друга в процессе их коммуникации, управления поведением основывается на потенциале авторитета, общественного мнения.

Метод убеждения применяется ко всем, между тем как метод принуждения – к отдельным лицам, нарушающим или не исполняющим распоряжения, решения, предписания управляющего органа. Прибегать к государственно-правовому принудительному воздействию следует вслед за убеждающим воздействием, если становится очевидным, что потенциал разъяснительно-воспитательных мер недостаточен. Однако сфера применения методов принуждения сужается в связи с повышением сознательности людей, ликвидацией почвы для возникновения конфликтов между государственной волей, выраженной в праве, и индивидуальной волей людей.

Разъяснительно-воспитательная работа неприемлема без хорошо налаженного информирования. Цель информирования – не только помочь людям разобраться в актуальных явлениях общественной жизни, но и стать активными проводниками их в жизнь.

Феномен управления предполагает наличие различных мотивов производительного труда его работников. Основные виды потенциала мотивов следующие: участие в принятии решений; самореализация; рост деловых качеств; важность самой работы; профессиональная гордость; этика. Практика показывает, что мотивация в области реализации коллективно принятых решений тем сильнее, чем выполняющие эти задания активнее принимают участие в их выработке. Своевременной реализацией заданий они подтверждают собственную правоту, чем подтверждается также правота участия исполнителей в процессе принятия решений. Правомерность расширения форм коллективной подготовки решений основывается на возрастании сложности управленческих проблем, в решении которых принимают участие разные специалисты. Процесс выработки решений должен носить дискуссионный характер. Менеджеру нужно уметь вести дискуссию. Здесь оправдывается принцип предоставления слова в очередности обратной в зависимости от высоты служебного положения, потому что выступающий сотрудник может и не

высказать своих мыслей после начальника, если те противоречат мнению последнего. Когда менеджер заведомо знает диаметрально противоположные точки зрения принимающих участие в выработке решений, тогда он должен так вести дискуссию, чтобы высказались другие и дискуссия не протекала однобоко.

Задача менеджера – найти такой подход к выработке потенциала решений, который бы позволил выработать одно мнение. Сам процесс коммуникации уже вызывает активизацию мышления, рождающую новую силу.

Задача менеджера состоит в том, чтобы это возбуждение жизненной энергии сохранить и при реализации принятого решения. Работу необходимо распределить между работниками в соответствии с их возможностями, склонностями, творческими устремлениями. Выполняющий ее человек должен самореализоваться. Ему должен помочь менеджер, который обязан хорошо знать подчиненного и область его самореализации, использовать это как одно из мощных средств мотивации. Однако желательно подбирать задания каждый раз с таким расчетом, чтобы границы самореализации расширялись. Надо идти от менее сложных к более сложным заданиям. Подчиненные, особенно молодые работники, идут на это охотно, так как видят перспективу роста своих деловых качеств и осознают важность выполняемой работы. Путем поднятия уровня профессиональной подготовки, приобретения опыта работы менеджер реализует метод мотивационного воздействия, который безошибочно приводит к эффективному выполнению задания. К тому же уверенность в перспективе роста закрепляет работников в данном банке, сокращает текучесть кадров.

Каждый работник хочет видеть конечную цель своих трудовых усилий, хочет знать личный вклад в решение общей проблемы. Каждому хочется осознавать, что его работа общественно полезна, что в ней нуждаются, ждут ее исхода, поэтому целенаправленное воздействие на подчиненных должно подкрепляться системой информирования их о собственных достижениях.

Практика показывает, что информирование людей о результатах труда почти вдвое повышает их производительность. В этих условиях укрепляются взаимоотношения подчиненного и менеджера, так как часто нет нужды последнему напоминать работникам о своих обязанностях. Проблема таким образом переходит в плоскость горизонтальных отношений, где не требуется особого вмешательства руководства. Менеджер, принимая участие в анализе ситуации, выступает и в качестве советчика, наставника. Этот рычаг потенциала мотивационного влияния создает тот особый психологический климат, когда представляется возможность поделиться опытом, передать знания, выслушать мнения других. При такой форме коммуникации раскрывается подход исполнителей к решению задач, уясняются их ценностные критерии.

Менеджер много может познать из того, что не раскрывается в приказном порядке, потому что исполнители в таких случаях высказывают

много критических замечаний. Не стоит скупиться на похвалу, если подчиненные делают правильные выводы из анализа ситуации, намечают пути дальнейшего ведения работы. Чувство уверенности в собственном мнении стимулирует успех дальнейшего продвижения дела. Чувство уверенности порождает профессиональную гордость, честь за свой участок работы. Этот элемент мотивационного воздействия на коллектив менеджер должен умело использовать. Работники хотят быть в передовиках, они должны знать о достигнутых успехах, об узких местах в работе, о том, что их могут опередить. Информация о смежниках, их достижениях делает работу данного коллектива более целенаправленной.

Каждый коллектив имеет свою историю, свои традиции, потенциал которых необходимо приумножать, широко культивировать, что порождает гордость за принадлежность к этой организации. Деятельность каждого члена должна способствовать успеху всех.

Большой мотивационной силой выступает знание исполнителем того факта, что данное задание относится к его кругу деятельности, что он в данном коллективе нужный человек. В первую очередь эта пригодность определяется деловыми качествами. Но немаловажное значение имеет и этническая сторона. Высокий этнический уровень подчиненного вызывает доверие менеджера. Мотивация подчиненных по отношению к менеджеру, их положительное отношение имеет немаловажное значение. Подчиненные обычно хотят видеть в менеджере образец для подражания. Мотивационное влияние менеджера на работу подчиненных проявляется и в потенциале его этнических качеств.

Сочетание методов организационного воздействия, опирающихся на власть, принуждение, и методов стимулирования, убеждения, основывающихся на использовании моральных и материальных интересов, позволяют менеджеру успешно выполнять свои функциональные обязанности (Рис.6.3.) Если преувеличение методов организационного воздействия ведет к проявлению бюрократизма, то переоценка методов стимулирования порождает местничество, односторонность развития личности, ведет к снижению ее активности в общественной жизни коллектива. Только органичное сочетание названных методов позволяет менеджеру организовать работу по реализации принятых им решений. Рассмотрим сущность и факторы эффективного воздействия.

Методы организационного воздействия, или администрирования, основаны на власти менеджера, его правах, авторитете, а также на дисциплине и ответственности.

Хороший менеджер постоянно занимается вопросами совершенствования организационной структуры, положений о структурных подразделениях, прав и обязанностей работников, поддержания нормального психологического климата. Дисциплина, которую годами укрепляет менеджер, сама становится ему помощником в дальнейшей деятельности.

Трудовой коллектив – это не простая группа работников. Коллектив в первую очередь характеризуют коммуникативные связи, цель и задания, стоящие перед ним, системный потенциал. Роль менеджера в формировании психологического климата исключительна. Главная его задача – развитие сознательного подхода к трудовым процессам, от чего зависит успех выполнения поставленных задач.

Менеджер использует различные методы воздействия – от приказа, распоряжения, инструктивного указания, до разного рода норм, предписывающих возможные способы воздействия в определенных ситуациях.

Организационные воздействия менеджера осуществляются через систему прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Каждый банковский работник должен иметь конкретные обязанности и права, связанные с выполнением возложенных на него функций.

Совокупность полномочий и прав управленческих работников определяется типовыми положениями и инструкциями, в соответствии с которыми они несут моральную и материальную ответственность за выполнение своих обязанностей. Но менеджер в каждом конкретном случае должен определить полномочия исполнителя, необходимые для выполнения задания. В отдельных случаях он вместе с заданием устанавливает меры ответственности, опираясь на свои полномочия, права и дисциплину. В зависимости от обстоятельств и свойств исполнителя указания и распоряжения могут носить разные формы – быть детализированными или носить общий характер. Но во всех случаях потенциал распоряжения должен развивать инициативу исполнителей, быть объективным, отличаться четкой целевой установкой.

Повышению ответственности способствует эффективно налаженный контроль исполнения и подведения итогов. Менеджер обязан отметить, что сделано, что не выполнено, дать оценку сделанному. Важно выслушать мнение подчиненных о выполнении задания.

Руководитель не должен забывать о правовых основах администрирования, процессы которого регулируются действующей правовой нормой. Несоблюдение правовых норм оборачивается юридической ответственностью, поэтому менеджер должен обладать определенной юридической культурой. Ответственные решения имеют ту или иную конкретную юридическую форму (приказ, инструктивное письмо и т.д.). Право содействует руководству, выступает регулятором отношений в звене «менеджер - подчиненный» и в звене «менеджер - менеджер». В правовом порядке оформляются, например, вопросы, касающиеся подбора и расстановки кадров, правил замещения должностей и т.д. Юридически закрепляются права и обязанности менеджера. Менеджер выступает от имени органов как носитель его прав и обязанностей. Поэтому он должен четко представлять компетенцию руководимого им органа, знать положения о нем и каждой должности. Менеджер должен постоянно повышать свой идейный уровень,

основывающийся на законах рыночной экономики с социальной направленностью. Это стимулирует его трудовую деятельность. Идейный потенциал стимулов базируется на морально-нравственных устоях как важнейших регуляторах общественных отношений. Морально-нравственные стимулы основываются на сознании необходимости как долга, готовности трудиться честно, с чувством высокой ответственности и т.д.

Методы и формы потенциала морального стимулирования направлены на усиление моральных мотивов, что повышает эффективность управления. В этом отношении менеджеру предоставляется большое поле творческого поиска и умелого использования таких форм. К реализации этих форм морального стимулирования необходимо подходить по-государственному, оценивать вклад работника в разработку мероприятий с учетом его делового роста. В необходимых случаях нужно применять потенциал методов порицаний, указаний, высказываний и т.п., что приносит определенный положительный эффект. Всепрощение же порождает безответственность. Свои отношения менеджер должен строить на сочетании доверия с высокой требовательностью.

Педагогические стимулы характеризуют умение менеджера вести трудовое профессиональное обучение, морально-психологическое воспитание. Специалисты выделяют следующий потенциал моральных качеств менеджера как педагога: требовательность, справедливость, непрерывный самоконтроль, педагогический такт, умеренный юмор и др.

Но эти качества только тогда оправдывают себя в полной мере, если они сочетаются с методами убеждения, способствующими осознанию важности проблемы, путей и средств ее решения. А это невозможно без хорошо поставленной пропаганды и информированности. Методы убеждения, в конечном счете, направлены на преодоление внутреннего сопротивления, пассивности, пробуждения потенциала дополнительной энергии, заинтересованности, необходимых для выполнения заданий, плана.

Менеджеру важно обладать глубокими социальными знаниями, хорошо знать экономику, теорию управления, психологию маркетинга, менеджмент и др. А это значит, что применять методы коммуникации он должен в комплексе. В первую очередь менеджеру необходимо найти те из них, которые в большей степени отвечают конкретной жизненной ситуации. Умелое их использование характеризует менеджера как творческую личность, способность его логически, по-научному подходить к решению задач.

У каждого менеджера свой потенциал стиля работы, своя система приемов выполнения функций управления. Потенциал стиля руководства воплощается в системе отношений и действий менеджера, которые определяются такими ориентациями как мировоззрение, идеалы, убеждения и др.

Под потенциалом стиля руководства менеджера понимается совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения

типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функции руководства, включающей потенциалы функций целеполагания, планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений. Другими словами, потенциал стиля – это определенная система потенциала постоянно применяемых методов руководства.

Развивающаяся система управления на Украине предъявляет новые требования к менеджерам не только в повышении своих профессиональных знаний на основе новых информационных технологий, но и в овладении всем тем, что выработала теория и практика менеджмента.

Менеджер должен постоянно совершенствовать свой стиль работы, включающий совокупность подходов, приемов, методов в процессе подготовки, принятия и реализации решений. Стиль руководства представляет собой форму экономических, социальных, политических и других отношений в руководстве трудовыми коллективами. Менеджер учитывает, что каждый работник независимо от своих способностей имеет право на то, чтобы к нему относились с уважением. Это своего рода моральный долг менеджера.

Существуют четыре стиля потенциала руководства [97, с.527]: жесткий автократизм, доброжелательный автократизм, консультативный стиль и партиципативный стиль (стиль соучастия) [Рис.6.5].

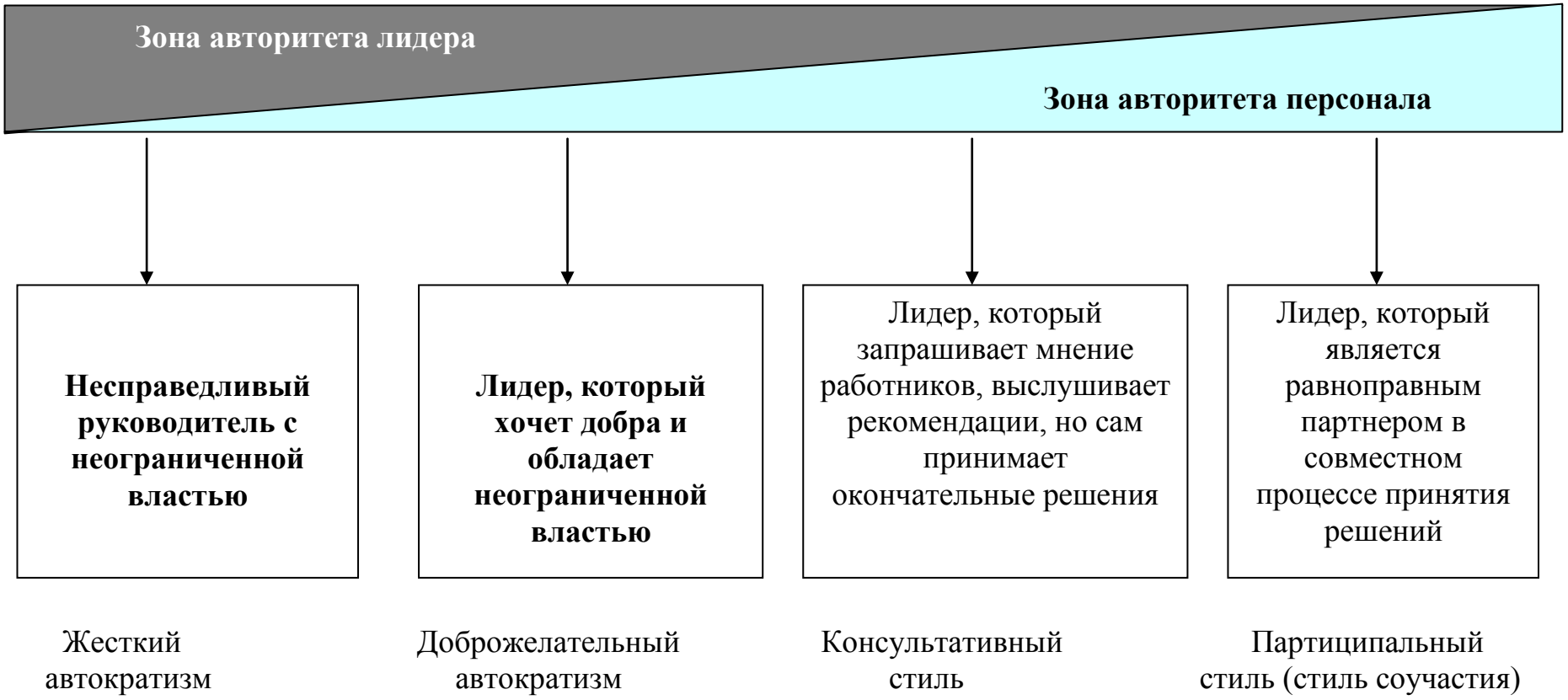



Рис.6.5. Схема разновидностей стилей управления

Те, кто выбирают первый стиль руководства – *жесткий автократичный* – являются абсолютными диктаторами. Они считают, что всегда находятся в самом выгодном положении для того, чтобы судить о том, в чем состоит благо для подчиненных. Они считают, что подчиненные должны исполнять только то, что им приказано.

При *доброжелательном автократизме* имеет место не только ориентация потенциала на выполнение задания, но и на удовлетворение интересов работников. Хотя доброжелательные автократы прилагают много сил для выполнения задания, они одновременно считаются с желаниями, чувствами и стремлениями персонала. Они стремятся сделать все, что в силах, для работников и информируют их о доводах в пользу принятия решений, но не нуждаются в их рекомендациях. Их установка по отношению к персоналу характеризуется теплотой, дружелюбием, вежливостью и уважительностью; они не считают работников людьми второго сорта, не дают повода для того, чтобы работники чувствовали себя униженными. И в то же время всегда ясно, за кем решающее слово.

В целом *автократичный* (жесткий и доброжелательный) стиль управления отличается тем, что опирается на потенциал формальной организационной структуры, на систему официально утвержденных прав и обязанностей. Руководители этого типа требуют от подчиненных строгого следования инструкциям, циркулярам, часто контролируют вход выполнения данных им заданий, вмешиваются в работу по мелочам. Принимают решения они единолично, коллегиальность носит формальный характер. Подчиненный в условиях мелочных распоряжений, поступающих от руководителя, превращается в механического исполнителя, границы самостоятельного мышления сужаются.

В условиях автократичного стиля руководства все связи замыкаются на руководителе. Вертикальные связи перегружены, горизонтальные - не получают развития. Подчиненные привыкают к такой системе, как правило, не проявляют инициативы, некоторые чувствуют себя подавленными, безвольными.

Подбор кадров такие руководители осуществляют по принципу безотказного подчинения. Это дает почву для развития угодничества, подхалимства, возвеличивания; многие одаренные специалисты в таких условиях уходят в другой коллектив.

Автократичное лидерство одобряют лишь два типа менеджеров – те, кто плохо информированы и не знают другого выхода, а также те, кто по своему характеру эгоистичны и стремятся почувствовать свою значительность.

Консультативный менеджер. Менеджеры консультативного склада подсказывают подчиненным курс действий. Они всегда открыты для новых альтернатив и ожидают правдивой реакции от своих подчиненных, которые могут даже попытаться убедить лидеров принять совсем другие решения. После окончательного анализа руководитель принимает решение и берет на себя всю ответственность, даже если эти решения основывались на ложных советах.

Консультативный менеджер характеризуется потенциалом минимального вмешательства в работу подчиненных, которым предоставляется большая самостоятельность в выполнении задания. Подчиненным также предоставляются все возможности для творческого развития. Они часто увлекаются проблемами далеко не актуальными, так как сами планируют и организуют свою работу. Данный тип руководства наиболее распространен в научно-исследовательских институтах, учебных заведениях.

Партиципативный менеджер. Менеджеры партиципативного стиля (стиля соучастия) на равных участвуют в принятии решений со своими работниками, разделяют с ними потенциал власти и ответственности. Однако данный стиль применим не к любым организациям, например, автократичным менеджерам с трудом удается согласовать свое поведение с принципами партиципативного менеджмента, который требует от руководителей терпения и внимания по отношению к работникам, их идеям и целям. Партиципативный менеджмент находит эффективное применение в организациях, ориентированных на потенциал быстроменяющихся рынков или имеющих высокие темпы роста. Он утверждает коллективные формы принятия решений и индивидуальную ответственность за выполнение поручений, контроля, т.е. работа ведется по формуле: выработка решений – коллективная, а ответственность – индивидуальная. В этих условиях возрастает роль потенциала подбора и расстановки кадров.

Менеджеры стараются информировать коллектив о перспективах развития, заостряют внимание на трудностях, которые могут встретиться, намечают пути их устранения. Они утверждают возможность творческого подхода к делу, часто призывают к этому других, стараются принять участие в решении наиболее трудных задач, ориентируют коллектив на то, что в определенных случаях нужно идти на риск. К этому они долгое время готовят коллектив. Руководители данного типа не боятся признать потенциал своих ошибок, указать на ошибки других, сделать их глубокий

анализ. За такими руководителями коллектив идет. Авторитет их растет, укрепляется. А после того как задание выполнено, они подчеркивают достигнутые успехи, предлагают поощрить отличившихся, при этом свои заслуги не выдвигают на передний план, а относят их к успеху всех. Таким образом, создается нормальная трудовая обстановка, хороший психологический климат. Подчиненные чувствуют себя уверенно, трудиться им легко. Результатом работы таких руководителей остаются довольны и общественные организации, которые связывают свою деятельность с деятельностью всего коллектива, развивают критику и самокритику.

Партиципативный тип руководства не отрицает, а предполагает способы общения, потенциально применяемые при других типах. Функциональные руководители часто используют методы общения консультативного типа, а линейные – авторитарного. Так, по отношению к нарушителям дисциплины действенный один метод, а там, где нужен творческий подход работников, – другой.

Рассмотренные типы руководства закономерны. Лежащие в их основе способы общения имеют различные мотивы продуктивно трудиться. Проблема мотивации, в значительной степени состоящая в создании условий, в которых поручение становится стимулом, приобретает все большую актуальность в период, когда возрастает потенциал факторов умственных усилий.

Таким образом, управление, чаще всего определяемое как умение добиться от других какой-либо работы, означает нечто большее. Оно предполагает также создание потенциала условий для того, чтобы эти другие выполняли свою работу без напряжения и эффективно, с полной отдачей.

Менеджер должен захотеть помочь работникам стать людьми, стремящимися к достижению успеха. Некоторые менеджеры этого не хотят, придерживаются того мнения, что работникам чуждо получить удовлетворение от своей работы. Подобная установка может породить такие проблемы, как прогулы, текучесть кадров, снижение качества продукции и ослабление мотивации к труду.

Менеджерам не хватает порой понимания того, что управленческий стиль может оказать глубокое воздействие на выживаемость и рост развития их организации. Как менеджеру узнать свой стиль управления? Для этого он может воспользоваться схемой анализа потенциала управления (Таблица 6.5), предложенная доктором Рензис Лайкертом из

Института социальных отношений при Университете шт. Мичиган. В поисках ответов на поставленные в этой схеме вопросы предпринимателям придется много узнать о себе и о том, как они обращаются со своими работниками. Предприниматели с гибким мировоззрением меняют свое поведение, так как хотят и должны делать это в процессе новых ситуаций.

Таблица 6.5.

СХЕМА АНАЛИЗА ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНИЯ

| | | Система 1. Жесткая авторитарная | Система 2. Доброжелательная авторитарная | Система 3. Консультативная | Система 4. Принцип соучастия |
|---|---|---|---|---|---|
| Управление | В какой мере вы проявляете доверие к своим подчиненным? | Ни в какой | Мало | В основном | Полностью |
| | Насколько они свободны в разговорах с руководителями на работе? | Никакой свободы | Не очень | Скорее свободны | Полная свобода |
| | Интересуют ли вас идеи подчиненных, и используете ли вы их? | Редко | Иногда | Обычно | Всегда |
| Коммуникации (обмен информации) | В какой мере обмен информацией способствует достижению целей, поставленных перед организацией? | Очень мало | Мало | В некоторой мере | В значительной мере |
| | Какова направленность информационного потока? | Сверху вниз | Большей частью сверху вниз | Вниз и вверх | Сверху, снизу и по горизонтали |
| | Как воспринимается информация сверху вниз? | С подозрением | По-видимому, без подозрений | С осторожностью | С полным доверием |
| | Насколько точна информация снизу вверх? | Часто неверная | Проверяется для шефа | Не совсем точная | Точная |
| | Насколько руководители осведомлены о проблемах своих подчиненных? | Знают мало | Знают кое-что | Знают неплохо | Знают очень хорошо |
| Мотивация к труду | Какие из нижеследующих средств мотиваций применяются по преимуществу:<br>1.Страх<br>2. Угрозы<br>3. Наказание<br>4. Вознаграждение<br>5. Вовлеченность работников в дела организации | 1, 2, 3, иногда 4 | 4, иногда 3 | 4, иногда 3 и 5 | 5, 4 на основе совместной постановки целей |
| | Кто осознает ответственность за достижение целей, стоящих перед организацией? | Как правило, верх пирамиды | Верхний и средний этажи управления | Практически все руководители | Все |
| Принятие решений | На каком уровне формально принимаются решения? | Чаще всего на верху пирамиды | Политические наверху, некоторое делегирование полномочий | Политические наверху, больше делегирования | На всех уровнях, но с полной интеграцией |

Продолжение таблицы 6.5

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Каков источник технического и профессионального знания, используемого в процессе принятия решений? | Высшее руководство | Высшее и среднее руководство | До определенной степени весь персонал | В значительной степени весь персонал |
| | Участвуют ли подчиненные в принятии решений, касающихся их проблем? | Нет | Иногда с ними консультируются | Обычно с ними консультируются | Общая вовлеченность в принятие решений |
| | Как процесс принятия решений способствует мотивации к производительному труду? | Никак, часто снижает мотивацию | Относительно слабо | В некоторой степени | В значительной степени |
| Источник: R.Likert, The Human Organization: Its Management and Value, McGraw Hill, Inc. 1967 | | | | | |

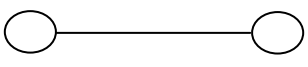
**Примечание**: впишите свои ответы на соответствующие места в приведенной ниже таблице. Например, если ваш ответ на первый вопрос будет «почти полностью», то контрольную точку следует поставить в промежутке между словами «в основном» и «полностью», но несколько ближе к «полностью». После того как вы ответите на все вопросы, проведите линию через контрольные точки в таблице сверху вниз. В результате получите характерный профиль вашего потенциала стиля управления.

### 6.1.5. Потенциал коммуникационной структуры управления

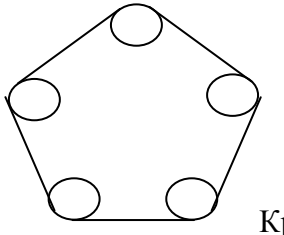
Инвариантом системы является ее структура, понятие которой вводится для обозначения упорядочения элементов системы и отношений между ними. Все это позволяет рассматривать структуру не просто как потенциальную совокупность отношений между элементами, а как отношения, образующие иерархию отношений. Связи в структурах управления отражают формальные коммуникационные взаимосвязи должностей. Формальные структуры включают систему потенциальных прав и обязанностей, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях и другие стандарты поведения, отличающиеся относительной устойчивостью. Именно в обеспечении потенциальной устойчивости, регулярности и предсказуемости развития системы управления заключается задача создания структуры управления как формы ее функций. Изучение связей в организационных структурах позволяет решить две группы проблем: а) разделение аппарата управления на звенья; б) взаимодействие звеньев между собой. Построение структуры аппарата управления не позволяет ограничиться простым распределением функций между звеньями без анализа связей между ними. Только посредством связей можно координировать функциональные взаимоотношения звеньев. Для

характеристики любой структуры необходимо описать не только составные элементы, но и вид связей, потому что уровни управления определяются их содержанием. Коммуникационные связи можно разделить на три основные группы (рис.6.6). Первая группа (принцип сбора) характеризуется непосредственной связью звеньев одинаковой организованности, предполагающей неформальное лидерство. Это – простейшая связь, связь по кругу, в виде графа (каждый связан с каждым). Вторая группа на основе принципа концентрации включает схемы коммуникационных связей, отличающиеся опосредованностью. Это связи в виде цепи, штурвала, с одним и двумя центрами, в которых имеются звенья более высокой организованности, выступающие в роли формальных лидеров. Как разновидность следует зафиксировать схему с двойной связью, где добавляется также связь звеньев высокой организованности.

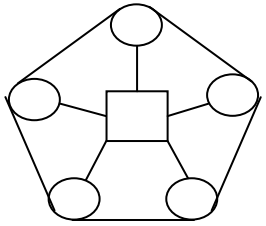
**1. Принцип сбора (непосредственная связь; наличие неформального лидера)**



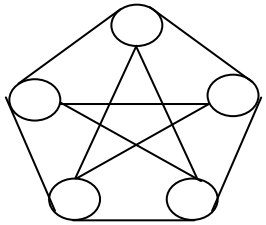
Простейшая связь



Круг

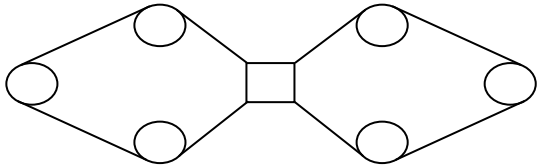


Центр

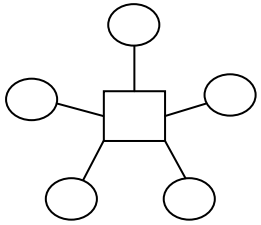


Граф

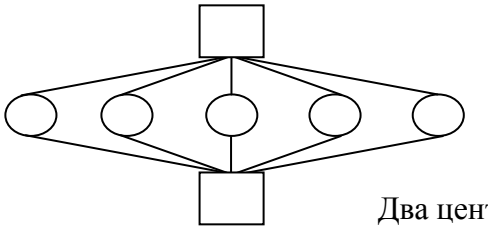
**2. Принцип концентрации (опосредованная связь)**



Цепь

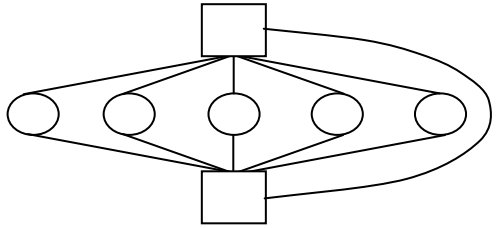


Штурвал



Два центра

**3. Принцип фиксации**



Двойная связь

Условные обозначения:

– звено определенной организованности

– звено более высокой организованности

Рис.6.6. Схема типов коммуникационных связей

Организационные структуры управления накладывают определенные ограничения на поведение человека, делают его в какой-то мере отличным от поведения в других условиях. В ходе развития организационных процессов структурные формы управления, его отдельные звенья устаревают, нуждаются в обновлении, улучшении. Поэтому большое значение придается развитию неформальных структур управления, различным схемам взаимодействия. Формальная и неформальная структуры управления, схемы их взаимодействия образуют по сути коммуникационную структуру управления (КСУ). Выявить КСУ можно путем анализа функционирования системы управления. Формальную организационную структуру управления можно рассматривать как коммуникационную только с большой степенью огрубления, так как неформальная КСУ возникает спонтанно. Справедливость этого тезиса подтверждает довод о том, что каналы формальной и неформальной связи дополняют друг друга, подчас существенно перекрывая один другого. Поэтому КСУ в полной мере характеризует система взаимосвязей и взаимозависимостей, функционирующих в процессе управления. Идеальной можно считать ту КСУ, при которой информация для принятия решений в срок поступает заинтересованным лицам. От формальной организационной структуры управления КСУ выгодно отличается тем, что она не ограничивает развитие горизонтальных связей. В организационных структурах управления (особенно в матричных) с развитыми горизонтальными информационными потоками прослеживаются тенденции придания определенного значения горизонтальным связям, но их роль весьма ограничена. КСУ включает неформальную коммуникацию – общение работников, между которыми нет формальных каналов коммуникации. Неформальная коммуникация может восполнять потребность в информации, которую не могут обеспечить формальные каналы, и способствовать успеху в достижении целей, так как направлена на поиск дополнительной информации по личной инициативе работников. Это позволяет рассматривать КСУ как наложение неформальной коммуникации на организационную структуру управления.

Коммуникационная структура управления является свойством коммуникации, а не ее элементов. Она представляет собой совокупность двух взаимосвязанных подсистем – структуры и коммуникации. Конкретной структуре управления, как совокупности отношений между ее элементами при достижении главной цели, должны соответствовать свои коммуникации как способов связи этих элементов. Механизм взаимодействия элементов системы, разложенных в определенной иерархической последовательности, оказывает влияние на уровень их взаимосвязи.

Временная характеристика КСУ может быть описана иерархией моделей, отражающих процесс ее развития. Фиксированная в определенном интервале, эта временная характеристика дополняется пространственной, рассматриваемой в качестве модели функционирования. Единство моделей функционирования и развития КСУ в целом составляет основу модели организации и совершенствования инфраструктуры управления.

Анализ КСУ позволяет выделить следующие основные принципы их формирования:

**комплексный подход** (формирование органа управления как коммуникационного узла предполагает выделение функций управления, специализацию органа, согласованность его с другими органами, ликвидацию дублирования на работе и др.; работа органа управления должна представлять собой совокупность связанных между собой мероприятий, направленных на достижение общей цели);

**линейное образование как основа КСУ** (формирование структур основывается на линейных образованиях как его костяке);

**сфера контроля** (руководитель не может эффективно управлять подчиненными, число которых превышает норму управляемости как среднего числа работников, ограниченного его возможностями);

**примат вертикальных связей перед горизонтальными** (вертикальные связи по выполнению функций управления сильнее, чем горизонтальные; нарушение вертикальных связей в конечном счете ведет к срыву выполнения плана);

**роль информации как связи между элементами органа управления** (здесь концентрируются большие объемы информации, поступающие как с производственных участков, так и «сверху»);

**концентрация информации на низших уровнях управления** (здесь концентрируются большие объемы информации);

**минимальность пути прохождения информации в структурах** (это приводит к минимальной звенности структур управления при прочих равных условиях).

Для повышения научной обоснованности потенциала КСУ необходимо не только определить социально-экономические цели организации в данный период времени, но подчинить наиболее эффективному достижению этих целей всю ее деятельность. Сюда входит создание такой структуры, которая обеспечила бы объединение людских, материальных, финансовых, информационных ресурсов в интересах достижения поставленных целей. Для этого в качестве инструмента предлагается воспользоваться методикой анализа эффективности, которая выражается в анализе альтернативных вариантов потенциалов КСУ в

соответствии с их возможностями для достижения целей. Эта методика предусматривает упорядочение допустимого ряда альтернативных вариантов потенциальных КСУ соответственно системе критериев предпочтения. Упорядочение производится по величине показателя эффективности Е, искомые значения которого отражают результаты общего мнения и степень согласованности мнений экспертов по каждому варианту потенциальных КСУ. Эффективность вариантов потенциальных КСУ анализируется в такой последовательности:

1. Исходя из системы целей, на предварительном этапе разрабатывается А альтернативных вариантов потенциальным КСУ. Для комплексного анализа эффективности отбирается A′ альтернативных вариантов потенциальных КСУ из А, A′ ∈ А, удовлетворяющих ограниченным условиям.

2. На основании исследований составляется иерархическая система критериев $\{K_i\}$, определяющих значение показателя эффективности.

3. Для количественных оценок каждого из критериев применяется метод экспертного опроса. В результате работы 10 экспертов (на практике оказывается достаточной группа до десяти человек) устанавливаются весовые коэффициенты относительной важности каждого критерия.

4. Все отобранные A′ альтернативы КСУ оцениваются по каждому из критериев $\{K_i\}$. Для этого составляются две матрицы $\| M_1^e \|$ и $\| M_2^e \|$, имеющие определенное содержание. Горизонтальные строки (j) матриц $\| M_2^e \|$ обозначают сравниваемые варианты КСУ, а вертикальные столбцы (i) – критерии эффективности первого ранга. На пересечении соответствующих строк заносятся среднеарифметические цифровые значения коэффициентов эффективности $K_{ij}$, полученные на основе анкетного опроса экспертов. Чтобы найти величину $K_{ij}$, для экспертов устанавливается десятибальная шкала предпочтения критериев. Каждый эксперт индивидуально в соответствии со шкалой предпочтения заполняет матрицу $\| M_1^e \|$. Строками этой матрицы являются сравнимые варианты КСУ, столбцами – критерии второго ранга. Используя «дерево» критериев и матрицу связей критериев и элементов КСУ, эксперты заполняют все 80 клеток матрицы $\| M_1^e \|$. При этом оценка $K_{ij}$=10 назначается для того $K_i$-го критерия, который имеет наилучшее значение среди всех сравниваемых $G_i$ -ных КСУ. Во всех остальных случаях назначаются оценки $K_{ij}$<10. Необходимость построения дерева критериев вызвана тем, что непосредственное определение экспертом количественных значений критериев первого ранга затруднено и приводит к большим ошибкам, так как от уровня детализации задаваемых критериев существенно зависит достоверность оценок и согласованность действий экспертов. Каждый

эксперт дает краткое обоснование принятым им величинам $K_{ij}$, после чего повторно заполняет матрицу оценок $\| M_1^e \|$. Числовые оценки у разных экспертов отличаются уже в меньшей степени, чем при первоначальном заполнении. По полученным значениям $K_{ij}$ для каждого варианта КСУ находятся числовые оценки критериев эффективности первого ранга:

$$\bar{\bar{K}}_{ij} = \frac{1}{r}\sum_{i=1}^{l} K_{ij},$$

где $\bar{\bar{K}}_{ij}$- среднеарифметическое значение коэффициента эффективности первого ранга, $K_{ij}$- количественная оценка каждого i-го критерия эффективности второго ранга, назначенная l-тым экспертом; r – количество критериев эффективности второго ранга в соответствующей ветви (группе) дерева критериев.

Матрица среднеарифметических значений ($\bar{\bar{K}}_{ij}$), полученных на основе вторичных оценок, принимается в качестве исходных для последующих расчетов.

5. Удельный вес критериев $W_{k1}, W_{k2}, \ldots, W_{km}$, которые отражают относительную значимость их по каждому варианту КСУ и являются усредненными с точки зрения всех экспертов, определяют следующим образом: для каждого критерия $K_i$ первого ранга вычисляется суммарная оценка предпочтений $K_i = \sum_{j=1}^{n} \bar{\bar{K}}_{ij}$. Затем определяется относительный вес критерия $K_i$ по каждому варианту КСУ:

$$W_{ki}^0 = \frac{\bar{\bar{K}}_i^c}{\sum_{i=1}^{m} K_i^c} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \bar{\bar{K}}_{ij}}{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} \bar{\bar{K}}_{ij}}.$$

Искомое усредненное значение веса $W_{ki}$ критерия $K_{ij}$ вычисляется как среднеарифметическое значение относительных весов всех 10 экспертов:

$$W_{ki} = \frac{1}{\varepsilon}\sum_{i=1}^{\varepsilon} W_{ki}^0$$

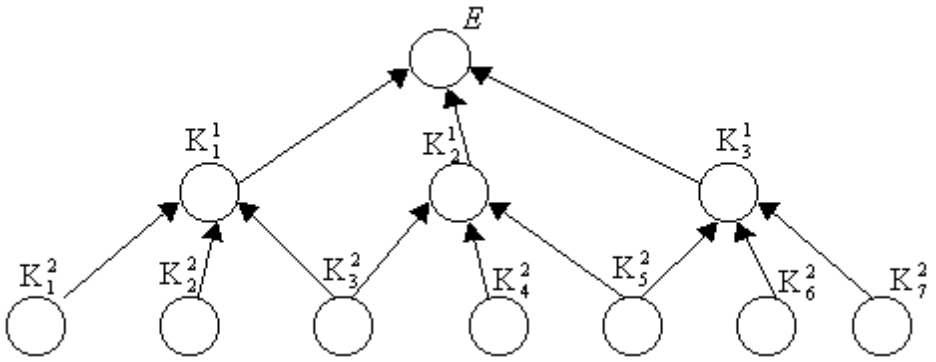
6. Используя весомость $W_{ki}$ критериев, образуют матрицу оценок $\| M_3^{\varepsilon} \| = [e_{ij}]$ альтернативных вариантов КСУ с точки зрения каждого критерия $K_i$. Этот критерий отражает субъективную величину эффективности КСУ, то есть относительное положение альтернативы $A_i$ КСУ в ранжировании $[e_{ij}] = const$ по отношению к критерию $K_i$. Строки матриц $\| M_3^{\varepsilon} \|$ остаются неизменными, а столбцы соответствуют весовым значениям критериев $W_{ki}$. Числовые значения элементов $/e_{ij}/$ матрицы

$\| M_3^{\varepsilon} \|$ вычисляются как произведения соответствующих весомостей $W_{ki}$ на цифровую оценку коэффициентов эффективности $/e_{ij}/ = W_{ki}\,\overline{\overline{K}}_{ij}$.

Ранжирование представляет собой отображение субъективной классификации альтернативных вариантов потенциальных КСУ по их частной эффективности относительного каждого критерия. Разложение по размерной оценки КСУ на одновременные частные оценки необходимо для сведения результатов частных оценок экспертов, чтобы определить «правильную» общую эффективность. Для этого полученные значения частичного эффекта каждой альтернативы КСУ сводятся к общему показателю. Требуемый синтез оценок заключается в формальном соединении по определенному правилу ||M|| матриц значения $/e_{ij}/$ в одну $\| M_4 \|$ показателя эффективности $E_{ij}$. Искомые значения $E_{ij}$ вычисляются как произведение среднеарифметических значений $/e_{ij}/$ эффективностей КСУ всех 10 экспертов $(\varepsilon)$:

$$E_i = \prod \left(\frac{1}{\varepsilon} \sum_{i=1}^{\varepsilon} e_{ij}\right), \quad 1 \le i \le m$$

Полученный показатель эффективности отражает относительное положение альтернативы КСУ при ранжировании относительно всех критериев $K_i$.




В таблице 6.6 приведены данные расчета эффективности вариантов коммуникационных структур управления при следующей иерархической системе критериев.

На примере четырех экспертов $(\varepsilon = 4)$ и вариантах КСУ $G_i$ (плохой), $G_i$ (удовлетворительный), $G_i$(хороший) и $G_i$(отличный) видно, что показатели эффективности соответственно составили 0,198; 0,725; 2,085; 4,982.

(В примере принято четыре эксперта для упрощения расчетов.)

Таблица 6.6.

*Пример расчета эффективности вариантов коммуникационных структур управления*

| Варианты КСУ | Эксперты | Матрицы значений критериев 2-го ранга | Матрицы оценок критериев 1-го ранга | Весовые значения критериев эффективности 1-го ранга | Матрицы оценок вариантов КСУ | Показатели оценок вариантов КСУ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $G_1$ | $E_1$ | $M_1^1 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & \\ 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & 1 & 0 \end{pmatrix}$ | $M_2^1 = \begin{pmatrix} & \frac{5}{3} & \frac{5}{3} \\ 2 & 2 & \frac{5}{3} \\ 3 & 3 & 3 \\ 4 & 4 & 6 \end{pmatrix}$ | $W_{k_1} = 0{,}313$ | $M_3^1 = \begin{pmatrix} W_{k_1^1} & W_{k_2\frac{5}{3}} & W_{k_3\frac{5}{3}} \\ W_{k_1^2} & W_{k_2^2} & W_{k_3\frac{5}{3}} \\ W_{k_1^3} & W_{k_2^3} & W_{k_3^3} \\ W_{k_1^4} & W_{k_2^4} & W_{k_3^6} \end{pmatrix}$ | $E_1 = 0.198$ |
| $G_2$ | $E_2$ | $M_1^2 = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & \\ 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & 1 & 0 \end{pmatrix}$ | $M_2^2 = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 \\ 3 & 3 & 3 \\ 3 & 3 & 3 \\ 4 & 4 & 6 \end{pmatrix}$ | $W_{k_2} = 0{,}318$ | $M_3^2 = \begin{pmatrix} W_{k_1^2} & W_{k_2^2} & W_{k_3^2} \\ W_{k_1^3} & W_{k_2^3} & W_{k_3^3} \\ W_{k_1^3} & W_{k_2^3} & W_{k_3^3} \\ W_{k_1^4} & W_{k_2^4} & W_{k_3^6} \end{pmatrix}$ | $E_2 = 0{,}725$ |
| $G_3$ | $E_3$ | $M_1^3 = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & \\ 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & 4 & \\ 6 & 6 & 6 & 6 & 6 & 6 & 1 & 0 \\ 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & 5 & \end{pmatrix}$ | $M_2^3 = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 \\ 4 & 4 & 4 \\ 6 & 6 & \frac{22}{3} \\ 5 & 5 & 5 \end{pmatrix}$ | $W_{k_3} = 0{,}366$ | $M_3^3 = \begin{pmatrix} W_{k_1^2} & W_{k_2^2} & W_{k_3^2} \\ W_{k_1^4} & W_{k_2^4} & W_{k_3^4} \\ W_{k_1^6} & W_{k_2^6} & W_{k_3\frac{22}{3}} \\ W_{k_1^5} & W_{k_2^5} & W_{k_3^5} \end{pmatrix}$ | $E_2 = 2{,}085$ |
| $G_4$ | $E_4$ | $M_1^4 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 4 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 & 3 \\ 6 & 6 & 6 & 6 & 6 & 6 & 10 \end{pmatrix}$ | $M_2^4 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 3 & 3 & 3 \\ 6 & 6 & \frac{22}{3} \end{pmatrix}$ | | $M_3^4 = \begin{pmatrix} W_{k_1^1} & W_{k_2^1} & W_{k_3^2} \\ W_{k_1^2} & W_{k_2^2} & W_{k_3^2} \\ W_{k_1^3} & W_{k_2^3} & W_{k_3^3} \\ W_{k_1^6} & W_{k_2^6} & W_{k_3\frac{22}{3}} \end{pmatrix}$ | $E_2 = 4{,}982$ |

## 6.2. Потенциал ситуационного менеджмента и конфликты

### 6.2.1. Управленческие ситуации и подходы к способам их разрешения

Комплексная характеристика системы управления отражает ее цели управления, реализуемые при достижении этих целей функции управления, применяемые методы управления, структуру и связи управления, количественный и качественный состав управленческих кадров, техническое оснащение процессов управления и др.

Взаимосвязь этих факторов оказывается очень сложной, особенно, если учесть, что взаимодействие их может быть не только парным (например, коммуникационные связи – методы управления), но и значительно более сложным (например, взаимосвязь приведенного выше взаимодействия и информационной базы управления организацией).

Процесс управления организационной системой становится все более динамичным. Это объясняется характером воздействия на нее социально-экономических и региональных факторов.

Социально-экономические факторы (ресурсный потенциал, используемые методы управления, нормы поведения в коллективе и мотивы трудовой активности, квалификация работников и пр.) определяют не только целесообразные формы организации, труда и управления, но и необходимость постоянного развития коммуникационных отношений как внутренних, так и внешних. Воздействующие на организацию региональные факторы, в том числе природно-климатические, определяют необходимость развития социальной инфраструктуры, изменений в системе оплаты труда, обеспечения равновесного природопользования.

Вместе с тем каждая из названных групп факторов обладает различной динамикой и разнообразием воздействия на системы: появлением в структуре этих факторов новых элементов – знаний, потребностей систем стимулирования, вновь осваиваемых специальных (свободных) экономических зон и территорий приоритетного развития.

Однако, несмотря на различия, динамика и разнообразие этих факторов на каждом этапе развития экономики регионов и Украины проявляются интегрально и требуют построения системы управления, адекватной принципам рыночной экономики.

Возникающие в практике управления задачи по сути своей являются либо функциональными, либо ситуационными. Функциональные (стабильные) задачи определяются сложившимся разделением труда. Ситуационные задачи являются следствием нарушений во взаимодействии специализированных подсистем и элементов организации и следствием воздействия на нее приведенных выше групп факторов, в том числе воздействия, обусловленного их различной динамикой.

Наличие двух классов задач управления системами организаций закономерно, так как, являясь развивающимися социально-экономическими системами, они не могут быть описаны лишь стабильными характеристиками. Слишком сложными и многообразными являются современные задачи управления, слишком изменчива внутренняя и внешняя среда. Практика свидетельствует, что и решение стабильных, систематически повторяющихся задач управления всякий раз происходит по существу в новых условиях, что может придавать им проблемный характер. Соответственно и процессы управления в организациях должны формироваться исходя из двух принципов организации управления – функционального и ситуационного.

Поэтому адаптивность организации может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающими организационно, экономически, технически возможность решения комплекса возникающих проблем. Это положение (тезис) имеет существенные следствия для формирования структур и методов управления. Часть элементов системы управления должна формироваться исходя из принципов функциональной специализации управленческих работ, другая часть должна иметь проблемно-ориентированный (ситуационный) характер. Причем ситуационные элементы организации и методов управления могут формироваться и как временные.

Долгое время в науке управления концентрировали внимание в основном на организации и методах решения функциональных задач управления, пока не стала понятна невозможность отображения динамики управления путем описания одних лишь стабильных функций и способов их реализации. Но это не должно приводить к другой крайности – отрицанию функционального подхода как одного из основополагающих принципов организации управления. Только диалектическое сочетание функционального и ситуационного принципов управления приводят к действительно эффективному управлению. М. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури отмечают: «При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются ситуационными переменными, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные» [81, с.53].

Под управленческой ситуацией будем понимать характеристику сложившегося состояния организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным и неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальное несовпадение желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта. С одной стороны, проблемная ситуация выступает как совокупность целей субъекта (их полная система или какая-либо часть), а с другой – как состояние субъекта, объекта и внешней среды. Одна и та же проблемная ситуация

может быть сформулирована как различные проблемы. Каждая из таких проблем ориентирует систему управления (т.е. субъект) на далеко не тождественные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации.

Различают два типа формулировок проблем, которые условно можно назвать субъективными и объективными. Проблемы первого типа фиксируются в терминах потребностей (функциональных или предметных) данного субъекта управления, отражают факт их неудовлетворенности. Проблемы второго типа формулируются на базе субъектных и отражают недостаточность тех или иных средств и факторов для решения соответствующей исходной проблемы.

Характеристика проблемы как субъектной или объектной не абсолютна, она зависит от уровня сформулировавшего ее органа управления в организационной иерархии: субъектные проблемы нижестоящего уровня выступают как объектные для вышестоящего.

Объектные проблемы по сути своей – это “заготовки” для принятия управленческих решений, предписывающих кому, что и в какие сроки надлежит сделать. Если есть объектная формулировка проблемы, то общую формулировку управленческого решения можно получить, формально преобразив негативные термины (“не хватает”, “не соответствует” и т.п.) в нормативные (“обеспечить”, “скоординировать” и т.п.) и указав конкретных исполнителей. В случае когда объектная формулировка достаточно полна и включает наименования определенных должностей и структурных подразделений, переход от нее к управленческому решению может быть формализован практически целиком.

Управление, основанное на выявлении ситуаций и выполнении различных преобразований, приводящих к их разрешению, получило название ситуационного управления. Оно нашло развитие в США, наиболее значительными результатами разработок являются выводы о том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от объективных условий деятельности организации. В рамках ситуационных теорий такие организации рассматриваются в качестве открытых, активно взаимодействующих с внешней средой. В современных условиях реформирования экономики научная проработка ситуационного управления дает возможность существенно расширить вариантность управленческих решений, что в сочетании с возможностями компьютерных систем повышает качество и обоснованность принимаемых решений. Как отмечают американские ученые, «эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, или ситуационное управление» [91, с.61].

Поэтому рассмотрим среду и связи организаций. Отношения управления, в каком бы аспекте они не рассматривались (экономическом, социальном, технологическом и др.), могут быть реализованы в процессе

управления лишь с помощью коммуникационных связей различных подсистем организации. С этой точки зрения внутренние связи организационной подсистемы, подсистемы интеллектуального обеспечения и управленческой подсистемы неравнозначны. Часть из них является связями непосредственного управления, часть – связями информирования, а часть – связями, опосредуемыми системой управления.

К первым относятся связи, в рамках которых осуществляется непосредственно воздействие на каждую из подсистем. Ко вторым – связи между каждой подсистемой, по которым передаются данные о результате и ходе реализации соответствующих функций. К третьим относятся связи организационной подсистемы и подсистемы интеллектуального обеспечения. Иначе и не может быть, поскольку в противном случае был бы нарушен регламент технологии, являющийся условием упорядоченности всего его цикла.

Следует также отметить, что особый характер коммуникационных связей в самой банковской системе определяют и иерархичность, и развитие специализации подразделений. Эти связи отражают необходимость воздействия на систему управления, ее отдельные элементы и параметры. Такая необходимость возникает также и в связи с воздействием на банк внешней среды.

Для такой системы можно выделить пять элементов внутренней и внешней среды, которые могут являться источником возникновения ситуаций (Рис.6.8):

ДС – директивная среда, в том числе Центральный банк, Верховная Рада и др. (приказы, распоряжения, инструкции и т.д.);

РС – равноправная среда (клиенты, организации, рекламные агентства и т.д.);

БС – банковская система (подсистема) – данные о ходе, результатах банковского процесса и т.п.;

СИО – система (подсистема) интеллектуального обеспечения – данные о ходе, результатах исследований, решений, разработок и т.п.;

УС – управленческая подсистема (система управления) – сведения о ходе, результатах процесса управления.

Соответственно пяти источникам возникновения ситуаций могут быть выделены те же пять объектов воздействия системы управления, в том числе на саму себя (управление процессом управления). Источником управленческой ситуации может явиться каждая подсистема организации и внешней среды (в том числе их компоненты), а также результат взаимодействия подсистем и отдельных компонентов.

Классифицируя управленческие ситуации (а это первый этап процесса их решения), целесообразно исходить прежде всего из причин их возникновения. Целевая направленность в описании деятельности организации и его внешней среды выступает главным моментом при выявлении признаков возникающих ситуаций, которые связаны либо с

реализацией ранее установленных целей, либо с формированием новых целей. Другими словами, ситуации возникают либо в процессе функционирования, либо в процессе развития. Существует и третий вид процессов, которые связывают настоящее состояние системы с ее будущим состоянием, достигаемым в ходе развития. В таких переходных процессах можно выделить определенные этапы накопления проблем и знаний, необходимых для их решения.

Учитывая все возможные источники возникновения ситуаций в организации, получаем классификационную группировку, в которой представлено 31 сочетание подсистем внутренней и внешней среды и их взаимодействий. Число взаимодействующих подсистем, характеризующее размерность источника ситуаций, колеблется от двух (БС – УС, СИО – УС и т.д.) до пяти (ДС – РС – БС – СИО – УС). При этом наиболее важными в банковской системе являются ситуации, относящиеся к процессу капитализации и связанные с процессами, условиями и результатами труда. Подчеркнем, что мы рассматриваем не всю сумму отношений управления, а лишь организационно-технологический аспект. Самыми общими компонентами процессов, происходящих в системе, являются: Т – живой труд (персонал); О – орудия труда (компьютеры, оборудование); П – предметы труда (материальные носители информации, материалы); У – условия труда (нормативы, организация рабочих мест, архитектура помещения и др.).

Для управленческой системы Т может обозначать менеджеров, руководителей структурных подразделений, обслуживающий персонал и те службы, характер деятельности которых не связан с интеллектуальным обеспечением. Орудиями труда для этой категории работников являются средства преобразования информации.

Предметом труда управленческих работников является не вообще информация, а определенным образом организованные данные, которые характеризуют состояние каждого подразделения и его окружающей среды и отражают параметры процессов и результаты ее деятельности. Недостаточность или недостоверность этих данных может стать причиной возникновения ситуаций.

Применительно к подсистемам интеллектуального обеспечения Т обозначает персонал, занятый получением и упорядочением знаний (использование информации в конкретной работе) в области общественных наук – экономике, маркетинге, менеджменте, финансах, аудите, социологии и т.д. Предметом труда этого персонала является информация о процессах и явлениях внешней среды, относящейся к сфере деятельности организации.

Относительно указанных четырех компонентов (Т; О; П; У) может быть охарактеризована и внешняя среда (как “директивная”, “равноправная” и др.). Каждый из компонентов при этом обладает и качественными, и количественными параметрами. Например, качественный параметр Т в системе – это квалификационный состав персонала. Количественная характеристика Т раскрывает, например,

соотношение численности основного и вспомогательного персонала. Источниками возникновения ситуаций могут быть подсистемы организации и внешней среды и их взаимодействия. Характеристики ситуаций определяются параметрами четырех компонентов (Т; О; П; У) и взаимодействием их с пятью параметрами БС, СИО, СУ, ДС, РС. Проблемные ситуации возникают также из-за несоответствия качественных и количественных параметров подсистем и др. Например, ситуация Т-О означает, что характеристики персонала не соответствуют характеристикам используемой информационной техники. В отличие от «функциональных» ситуаций типа Т, О, П, У ситуации, образующиеся в результате взаимодействия компонентов, являются «ситуациями руководства». Учет всех возможных сочетаний компонентов каждой подсистемы дает 11 типов содержательных характеристик ситуаций (если не считать четыре типа собственно ситуаций Т, О, П, У). Анализ показывает, что чем больше число сочетаемых компонентов, тем подробнее характеризуются различные аспекты процесса труда в каждой подсистеме при получении его конечного результата деятельности.

Сочетание типа Т-О-П-У в каждой подсистеме характеризует полную цепь организационно-экономических, технико-информационных и других отношений в процессе получения конечного результата. Другие сочетания этих компонентов дают промежуточные характеристики этих отношений, которые отличаются значительной специфичностью.

Классификацию признаков управленческих ситуаций можно представить на основе схемно-функционального подхода (Рис.6.7.) в виде двухмерной модели. Каждая из сторон модели отражает следующие признаки: источники возникновения ситуаций и их содержательные характеристики.

Взаимодействия параметров Т-О-П-У

| | Т – О | Т – П | Т - У | О – П | О – У | П - У | Т – О –П | Т – О – у | Т-П – у | О-У-Т | Т-О-П-У |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| БС – УС | | | | | | | | | | | |
| БС - СИО | | | | | | | | | | | |
| БС – ДС | | | | | | | | | | | |
| БС –РС | | | *УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:* | | | | | | | | |
| УС –СИО | | | | | | | | | | | |
| УС –РС | | | **БС** (банковская система); | | | | | | | | |
| УС –ДС | | | | | | | | | | | |
| СИО –РС | | | **СИО** (система интеллектуального | | | | | | | | |
| СИО –ДС | | | обеспечения); | | | | | | | | |
| РС –ДС | | | **СУ** (система управления); | | | | | | | | |
| БС –УС – СИО | | | | | | | | | | | |
| БС –УС – РС | | | **ДС** (директивная система); | | | | | | | | |
| БС –УС – ДС | | | **РС** (равноправная система); | | | | | | | | |
| БС – СИО – РС | | | **Т** (живой труд); | | | | | | | | |
| БС – СИО – ДС | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| БС – РС – ДС | | | **О** (орудия труда); | | | | | | | | |
| УС – СИО – РС | | | **П** (предметы труда); | | | | | | | | |
| УС – СИО – ДС | | | **У** (условия труда). | | | | | | | | |
| УС – РС – ДС | | | | | | | | | | | |
| СИО – РС – ДС | | | | | | | | | | | |
| БС– УС– СИО –РС | | | | | | | | | | | |
| БС- УС- СИО -ДС | | | | | | | | | | | |
| БС –СИО – РС- ДС | | | | | | | | | | | |
| УС– СИО- РС –ДС | | | | | | | | | | | |
| УС – БС – РС – ДС | | | | | | | | | | | |
| ДС-РС-УС-БС-СИО | | | | | | | | | | | |

Рис.6.7. Классификатор управленческих ситуаций организации

Для привязки классификатора ситуации к условиям реально функционирующих организаций необходимо ввести региональные признаки по каждой из моделей (например, иерархический характер технологии получения конечного результата, особенности рынка и т.д.).

Приведенный классификатор характеризует признаки, которые позволяют отнести ситуации к тому или иному классу. Выявить причины и источники их возникновения. Можно сделать вывод о том, что одним из самых существенных формальных признаков управленческих ситуаций является их размерность, т.е. уровень системной сложности (число взаимосвязей компонентов и подсистем организации и внешней среды). Поэтому в классификаторе по каждому из видов процессов, происходящих в организации, можно выделить 16 (или 20 с учетом параметров Т-О-П-У) видов ситуаций – от размерности 1х1 (например, Т-БС, О-УС и др.) до 4х5 (максимально возможное число сочетаний компонентов Т-О-П-У и самих подсистем ДС-РС-УС-СИО-БС). Последний вид ситуаций соответствует самым сложным проблемам.

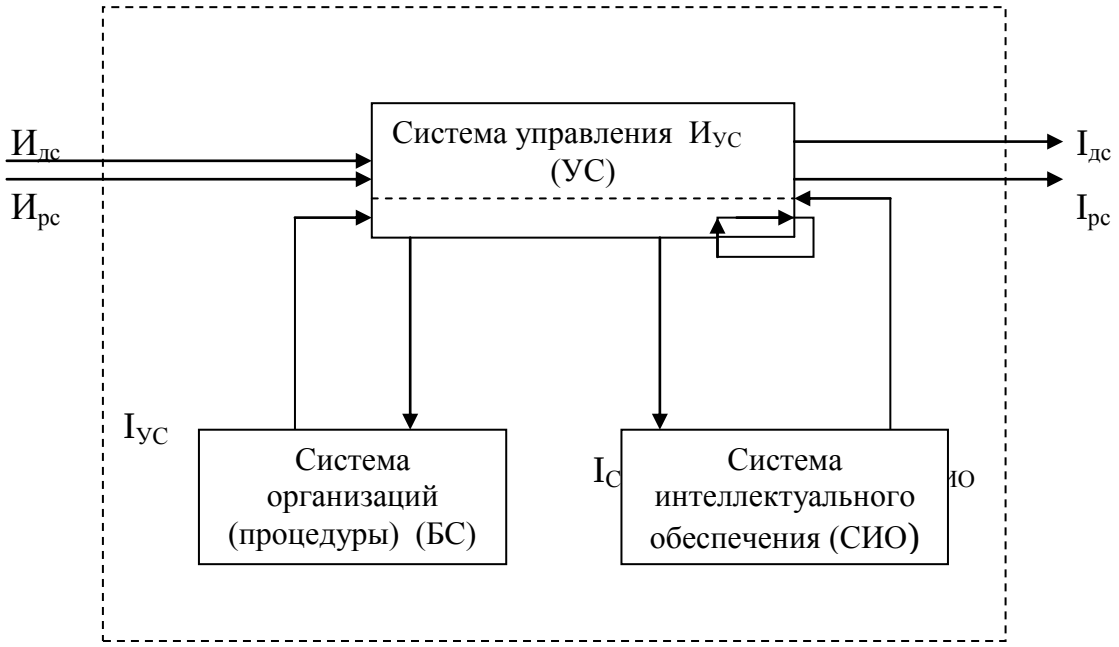
Правильный выбор способа действий, т.е. метода решения ситуационных задач управления, зависит от имеющегося объема знаний как о самой ситуации, так и о путях ее разрешения. Если под методом понимать осознанный и систематизированный способ, то, строго говоря, необходимо было бы рассматривать не методы разрешения ситуаций, а методы решения ситуационных задач управления. Так как одна и та же ситуация может быть переформулирована на язык совершенно различных задач управления, так как конструктивные методы построения этой эвристической процедуры еще не разработаны, мы вынуждены ограничиться анализом более общей проблемы – методом разрешения ситуаций.

Выбор способов, методов разрешения ситуации определяется объемом, достоверностью и оценкой информации, характеризующей возникшую проблему. Здесь возможны следующие ситуации: 1) состояние среды однозначно и строго определено; 2) состояние среды многозначно и определяется (условия риска): постоянными вероятностными оценками с регулярными изменениями; случайными процессами, характеризующимися

тем, что при известном настоящем будущее не зависит от прошлого; поведение системы зависит от ее прошлого состояния; 3) состояние среды многозначно и не поддается вероятностной оценке (условия неопределенности).

Указанные условия информационного обеспечения определяют выбор одного или комбинации следующих методов разрешения ситуаций: реактивность реагирования, аналогового, исследовательского и интуитивного. На практике они применяются иногда отдельно, но главным образом в комбинациях, что требует соответствующих коммуникаций, информационного обеспечения, операций и, наконец, регламентации во взаимодействиях подразделений системы управления.

*Метод реактивного реагирования* основан на однозначности отношения множества ситуаций и множества поведений: каждая ситуация вызывает одну и только одну определенную реакцию. Этот метод применяется тогда, когда ситуация характеризуется четкими причинно-следственными отношениями. Здесь практически нет выбора варианта воздействия. Реактивные реакции близки к точным, легко формализуемым способам управления, поскольку уровень специализации менеджеров позволяет реагировать оперативно и достаточно часто принимать практически однозначные решения, приближающиеся к детерминированным. На основе схемы информационных связей системы (Рис.6.8) можно составить укрупненные и детализированные цепи для всех элементарных циклов ситуационного управления.




**Условные обозначения:**

$И_{БС}$ – о состоянии системы организации;

$И_{СИО}$ – о состоянии системы интеллектуального обеспечения;

$И_{УС}$ – о состоянии управленческой подсистемы;
$И_{ДС}$ – воздействия директивной среды;
$И_{РС}$ – влияния равноправной среды;
$I_{БС}$ – воздействия на систему организации;
$I_{СИО}$ – воздействия на систему интеллектуального обеспечения;
$I_{УС}$ – воздействия на систему управления;
$I_{ДС}$ – воздействия на директивную систему;
$I_{РС}$ – воздействия на равноправную среду.

Рис.6.8. Схема информационных связей системы организации

*Метод аналогов* основан на многократном использовании зафиксированного в тезаурусе организации опыта разрешения тех ситуаций, которые возникали в ней или вне нее. Результат воздействия системы управления зависит от того, насколько интенсивно и широко производится поиск аналогичной ситуации. Для обеспечения поиска аналога необходимо предварительно получить, проанализировать, обобщить сведения об опыте организаций, т.е. заблаговременно создавать запас решений по аналогии. Необходимо иметь специальный поисковый аппарат, способный по определенным признакам осуществлять поиск аналога. Эффективность управления с применением метода аналога зависит от информационного потенциала банковской организации, накапливаемой в процессе постоянной деятельности по сбору и анализу информации, поступающей из внешней и внутренней сред. Поскольку получение новых знаний или их упорядочения является функцией подсистемы интеллектуального обеспечения, то выполнение задач по формированию, использованию и корректировке аналоговой информационной базы управления приводит к необходимости включения в процедуру связей типа УС – СИО. При этом информация о наличии аналогов в СИО должна присутствовать в тезаурусе системы управления.

Применение исследовательского метода имеет особенности. Траектории процедур управления при использовании данного и аналогового методов идентичны; различными оказываются процессы в СИО. Различие их объясняется тем, что суть исследовательского метода состоит в формировании комбинаций управленческих решений и методов их реализации на основании представления о возможном поведении системы и внешней среды при их взаимодействии. Это поведение, как правило, моделируется.

Использование системой управления аналогового и исследовательского методов обусловливает следующие задачи СИО: анализ и накопление опыта разрешения проблемных ситуаций; моделирование ситуаций, не встречавшихся в процессе управления ранее. Модель может создаваться либо под новую

ситуацию, либо на основе прогнозирования ситуаций. При этом СИО должна создать запас возможных вариантов решений путем сбора и преобразования данных, поступающих из внешней и внутренних информационных сред. За системой управления остаются выбор, анализ результатов реализации решения и контроль. Это относится ко всем трем перечисленным методам.

Наконец, следует отметить используемый на практике и интуитивный метод, который не основывается на строгой последовательности операций, хотя имеет место логическая проверка сущности явления, сравнение его со структурой известных ситуаций.

В целом отметим, что главная задача при реализации ситуационного подхода состоит в разработке адекватных его сути инструментальных способов и средств, позволяющих выявлять и описывать потенциальные ситуации, проектировать варианты процедур их разрешения и соответствующую этим процедурам информационную базу управления.

### 6.2.2. Природа и управление конфликтными ситуациями

Поворот в сторону диалога – одна из характерных примет социально ориентированной рыночной экономики. Преимущества ее перед любыми другими формами принятия решений осознаются в самых различных сферах социально-экономической жизни.

Однако одного понимания неправомерности и невозможности действий «с позиции силы», необходимости демократизации всех сторон жизни общества недостаточно. Мы не всегда оказываемся подготовленными к реалистичному и спокойному диалогу, будь то межнациональные или трудовые конфликты, контакты с «неформалами» или оппонентами в лице наших же коллег. И это заставляет нас вновь обращаться к «вечным» проблемам общения, коммуникации, взаимодействия и взаимоотношения людей.

Проводившиеся нами исследования в трудовых коллективах неоднократно подтверждали вывод о том, что доминировавший в прошлом в структуре деятельности и в сознании руководителей «технократический» подход к решению социально-экономических проблем неизбежно оборачивался издержками в общении и взаимодействии членов коллектива.

Поэтому речь идет прежде всего о переходе от преимущественно командно-административных способов управления к «человеческому» подходу в решении проблем. Такой подход означает в первую очередь осознание того, что человек является решающим звеном деятельности любой организации: ни материально-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут быть гарантией успеха. Отношение человека к делу, к бизнесу, его заинтересованность в результатах своего

труда и труда всего коллектива, позиция, которую он занимает, его участие в новых формирующихся органах самоуправления, его реакция на общественные инициативы – все это будет иметь решающее значение для успешности осуществляемых в обществе преобразований.

Поэтому проводимая в стране радикальная реформа управления вызвала к жизни новые исследования в сфере социально-психологического конфликта. Чтобы грамотно решать трудовые споры и прогнозировать развитие конфликтных ситуаций, необходимо изучение природы конфликта, его типов и причин возникновения.

Конфликты чрезвычайно разнообразны по своему характеру. Их можно различать по мотивам, по объему, по характеру течения и последствиям для личности и коллектива.

По объему можно различать конфликты ***глобальные*** и ***парциальные***. Первого вида конфликты захватывают всех – это чаще всего противоборство нового, прогрессивного менеджера или руководителя с отсталым коллективом или наоборот, коллектива с руководителем, не отвечающим по своим деловым, морально-психологическим качествам или стилю руководства. Такого рода конфликты нередко не могут быть разрешены внутренними силами и требуют участия вышестоящих инстанций управления.

Парциальный – это парный конфликт. Иногда это конфликт менеджера, руководителя с одним из сотрудников организации или противоборство между собой рядовых работников. Такого рода противоречия разрешаются внутренними силами.

Можно разделить конфликты и по их длительности – на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания ошибок, которые быстро осознаются. Второго вида конфликты связаны или с глубоко нравственно-психологической травмой, или с объективными трудностями, которые легко быстро преодолеть.

В качестве одного из критериев группирования конфликтов можно считать степень влияния конфликта на жизнь и труд коллектива. В этом плане можно говорить о лихорадящих организацию конфликтных и разрушительных для коллектива противоречиях. Первые характеризуются мелкими столкновениями, главным образом связанными с психологической несовместимостью людей, вторые связаны с глубокими расхождениями между участниками общей работы.

Основным критерием для группировки конфликта должно быть содержание противоречий, ведущих к конфликтам. По этому критерию конфликты можно разделить на семь типов:

- мотивационные конфликты;
- конфликты коммуникации;
- коллективные конфликты (забастовки);

- внутриличностные конфликты;
- конфликты власти и безвластья;
- конфликты фантомы (призраки);
- личные конфликты.

Остановимся подробнее на каждом из этих типов конфликтов.

***Мотивационные конфликты***

Мотив предшествует действию человека и имеет для него особое значение. Мотивом может выступать чувство долга, заработок, общественная полезность труда, престиж и т.д. Таким образом, существует целый мотивационный комплекс, который условно можно разделить на три вида:

- материальные, когда человек стремится обеспечить самостоятельность существования, путем выполнения работы за деньги;
- духовные, когда человек, выполняя работу, испытывает наслаждение самим процессом труда;
- социальные, когда человек, выполняя работу, получает моральное удовлетворение от труда, повышая свою значимость в коллективе и обществе.

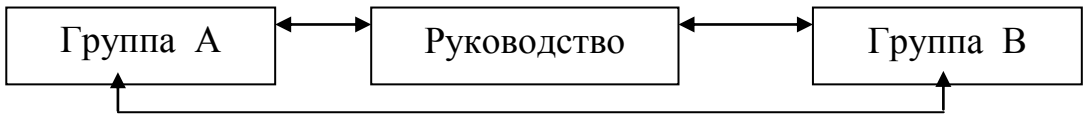
На практике в чистом виде эти виды мотивов не встречаются. Они тесно переплетаются, и в какой-то конкретной ситуации можно выделить лишь доминирующий вид.

Мотивационные конфликты возникают в тех случаях, когда работнику не обеспечиваются нормальных условий воспроизводства. Иными словами, конфликтная ситуация может иметь место в основном между работниками и администрацией.

Поведение человека всегда мотивировано и основано на формуле: «Людям нравится ощущать свою значимость». Мотивировать работников – значит дать им возможность самореализоваться. Все, что относится к отдельным людям, применимо и для мотивации групп. Однако, группы иногда реагируют совсем иначе, чем их отдельные члены. Следовательно, чем меньше группа, тем легче понять мотивы ее поведения. Для работы с группами необходимо знать истоки мотивации.

***Конфликты коммуникации.***

Принадлежность к группе выражается, прежде всего, внутригрупповыми коммуникационными связями. Конфликты возникают тогда, когда есть те, кто хорошо информирован и те, кто отстранен от основных информированных истоков. Коммуникация строится следующим образом:



Результат бесконфликтности группы зависит от силы группового сцепления, которое обуславливается принадлежностью к группе (удовлетворения личных потребностей и исполнение ожиданий, связанных с принадлежностью к группе), корректным управлением при взаимодействии с противостоящими группе воззрениями, групповой дисциплиной, моралью и наличием «обратных связей» с руководителем.

Коммуникационный конфликт налицо, когда вследствие усталости или слабости интеллектуального усилия недостаточно для анализа содержания деловой информации.

***Коллективные конфликты (забастовки).***

Начиная с 1987 года в нашей стране отмечается новое явление – коллективные конфликты, суть которых лежит в коллективных отказах от работы, забастовках (переход работников к активным формам отстаивания своих прав и интересов). Итак, отдельные частные конфликты по таким поводам, как недостатки в организации и условиях труда, размер и формы начисления заработной платы с течением времени приняли все более открытый характер коллективного (группового) конфликта и вылились в забастовки. О том, что забастовка – не случай, а явление, говорит как количественная сторона бастующих, так и содержание тех требований, которые выдвигаются в ходе забастовки. В требованиях работников может возобладать групповой эгоизм, и тогда погасить конфликт нельзя далеко идущими обещаниями, необходимы неотложные практические действия.

***Внутриличностные конфликты.***

Любая организация живет благодаря сильнейшим сторонам своих сотрудников, а не наоборот. Для человека же характерно чувственное восприятие и, следовательно, от чувств зависит бесконфликтность. И вопрос в том, как ими овладеть? Анализируя интонацию, настроение, цвет, одежду, черты лица, окружающую обстановку, даже возникающие воспоминания или ассоциации, человек воздействует на чувство собственного достоинства и, в зависимости от результата, формирует свою конфликтную стратегию. Конфликтная стратегия личности может включать агрессивное поведение, атаку, проявление гибкости, уклонение от столкновения, отступление, объединение с другими, смену задачи. Каждый человек воспринимает и реагирует на информацию по трем каналам:

- подсознательно, в результате полученного воспитания, образования (самый быстродействующий канал);
- через внешний облик – одежду, черты лица и т.д.;
- через накопленные знания, посредством разума (предполагает необходимость волевого усилия и соответствующих физических усилий).

Внутриличностный конфликт может быть устроен, когда объяснены чувства, когда вскрыты глубинные страхи, невротические отклонения в поведении, причины, которые восходят к детству и уровню культуры.

## ***Конфликты власти и безвластья***

Сущностью власти являются отношения руководства и подчинения. Во избежание конфликтов система должна быть прежде всего основана на убеждении, руководстве, влиянии, контроле и лишь отчасти на принуждении. Воздействия руководителя на исполнителей – процесс непрерывный в такой же мере, в какой непрерывен сам процесс. Возникновение конфликтных ситуаций здесь также вероятно. Процесс руководства трудовым коллективом можно условно разделить на три стадии.

*Первая стадия* – это определение целей, которые должны быть достигнуты коллективом. При коллективном управлении цель должна быть известна всем и ясна. Составляющие цели нуждаются в постоянном контроле, так как именно через них сотрудники утверждаются в сознании, что они выполняют нужную работу. Осуществляя контроль, руководитель должен помнить о семи ошибках, вызывающих раздражение (конфликт):

- контроль не должен ограничиваться инцидентами, т.е. контроль должен быть постоянным;
- тотальный контроль порождает небрежность;
- скрытый конфликт порождает досаду;
- контролируйте не только любимый участок;
- контроль – не проформа, контролировать следует не поверхностно и не выборочно;
- не контролируйте из недоверия;
- не держите своих выводов при себе.

*Вторая стадия* – информирование коллектива. Она включает ознакомление с задачами, методами и приёмами выполнения работ, источниками обеспечения их необходимыми ресурсами, системами оплаты труда и другими стимулами, внутренним распорядком и режимом работы, условиями труда и правилами безопасного поведения на рабочем месте и другой информации.

*Третья стадия* – представляет собой организацию и проведение в трудовом коллективе аналитической работы, целью которой является выявление и изучение технических, технологических и организационных резервов повышения эффективности работы коллектива. Важное значение на этой стадии имеет проведение сравнения достижений данного коллектива с достижениями других. При организации эффективной работы коллектива следует помнить, что праздность и безвластье приводят к служебным интригам, а это начало распада коллектива. Чтобы оградиться от интриг, которые с течением времени превращаются в конфликт между неформальными лидером и руководителем, последнему следует помнить четыре правила:

- проведение четкой информационной политики;

- корректное ведение дел;
- соблюдение дистанции в общении с сотрудниками;
- наличие грамотной мотивации.

***Конфликты фантомы (призраки).***

Особенное значение для разрешения конфликтов имеет определение основной причины возникшей ситуации. Не так уж редко возникают конфликты, в основе которых мнимые противоречия, которые существуют лишь в воображении людей. В этих случаях информацию о создавшейся конфликтной ситуации можно получить, используя метод наблюдения.

***Личные конфликты.***

Наиболее часто встречаются конфликты между отдельными членами коллектива, т.е. межличностные конфликты – активное столкновение различных суждений, оценок, позиций, сопровождающиеся активным возбуждением людей, искажением представлений друг о друге, развитием отношений неприязни, вражды. Они вызываются чаще всего психологической несовместимостью, соперничеством, нарушением правил межличностного общения, несоответствием между самооценкой и оценкой со стороны администрации и коллектива. Такие конфликты болезненно переносятся людьми, отрицательно сказываются на всех аспектах жизнедеятельности коллектива, препятствуют взаимодействию и сотрудничеству его членов, резко ухудшают социально-психологический климат. Даже тогда, когда конфликтуют два человека, то на выяснение причин и преодоление противоречий отвлекаются от работы многие. Крупные конфликты отрицательно влияют на работу всего коллектива.

Во взаимодействии людей, протекающем в рамках их совместной трудовой деятельности, можно выделить аспект, связанный с объективными обстоятельствами, которые предрасполагают к возникновению конфликтов. И, независимо от того, какие люди оказались участниками конфликтной ситуации, сам конфликт в большой степени зависит от тех объективных обстоятельств, которые предрасполагают к разного рода разногласиям и столкновениям. Например, когда между двумя отделами существует неопределенность в распределении каких-то функций, реальность не соответствует принятым планам и т.д.

Таким образом, объективная сторона возникновения конфликтных ситуаций прежде всего связана с организацией, структурой, функционированием и другими компонентами системы, а субъективная – с «человеческой» стороной деятельности. Для анализа и выработки путей преодоления конфликта важно уметь различать объективные и субъективные аспекты конфликтных ситуаций, знать основные источники противоречий.

Одним из основных источников возможных рассогласований во взаимодействии является *несовершенство организационной структуры и разночтения в ее интерпретации*. Несовершенство организационной

структуры, выраженное в противоречиях, неопределенностях и неясностях приводит к рассогласованиям и недоразумениям во взаимодействии людей. Однако недостаточно чётко определить обязанности и порядок при выполнении данной работы, важно еще при этом понять как исполнители себе их представляют.

Для обеспечения нормального функционирования организации составляются долговременные и ближайшие планы его деятельности, исходящие из предоставления о желаемом, «идеальном» результате и способах его наиболее рационального достижения. Однако на практике всегда «идеальные», «заданные» схемы расходятся с реальностью. Таким образом, вторым источником возникновения конфликтов является *несоответствие «идеального», запланированного и реально происходящего*. По сути, вся организационная деятельность руководителя состоит в том, чтобы корректировать отклонения от плана и обеспечивать возможность согласованной деятельности отдельных звеньев и работников.

Через взаимодействие людей возникают процессы функционирования в организации, которые сопровождаются возникновением и разрешением одних противоречий и появлением новых. Любые перемены – технические (внедрение новой техники, изменение технологии и т.д.) или социальные (введение новых организационных форм, переквалификация работников и т.д.) – требуют соответствующей коррекции. Если возникающие противоречия своевременно не разрешать, то конфликт неизбежен. *Перестройка, реорганизация, замена устаревших форм, методов работы новыми* – вот еще один источник возникновения конфликтов, так как борьба нового со старым способствует возникновению противоречивых, конфликтных ситуаций.

Не следует, однако, воспринимать эту проблемность лишь как негативное явление. Противоречия – источник развития. Проблема состоит в том, чтобы не допустить перехода противоречий в межличностные осложнения, приводящие к нарушению нормального взаимодействия людей. Одним из обстоятельств, способствующих возникновению конфликтов, является *деление отношений между работниками на официальные, служебные, в зависимости от занимаемой должности, позиций и т.п*. Так, например, дисциплинарные требования могут рассматриваться подчиненными как проявление личной требовательности руководителя, тогда как на самом деле они продиктованы целями, законами, нормативами и т.д. Вообще отношение к организации в значительной степени определяется отношением к людям – руководителям и членам коллектива.

Объективные противоречия только в сочетании с субъективными факторами создают потенциальную возможность возникновения конфликтов. Какие бы объективные условия не существовали, вступают в конфликт в конечном счете люди, поэтому от их восприятия зависит, какое развитие

получит конфликтная ситуация. *Человеческий фактор в возникновении конфликтности* является еще одним источником конфликта. Фоновый уровень конфликтности зависит от уровня развития коллектива. Условно коллективы разбивают на три группы по уровню развития – высокого, среднего и низкого. Группы высокого уровня развития характеризуются высокой сопротивляемостью в сложных конфликтных ситуациях и повышением эффективности своей деятельности. Группы среднего уровня развития оказались менее способны к ликвидации конфликтной ситуации, низкого уровня развития – дезорганизуются, резко снижают эффективность своей деятельности. Таким образом, уровень развития коллектива является одним из факторов, определяющих способность коллектива к оптимальному преодолению конфликтных ситуаций или, напротив, потенциальную склонность к возникновению конфликтов.

Однако конфликты между членами коллектива могут иметь не только объективные причины, но и исходить из индивидуальных качеств людей. Эти причины принято делить на ситуативные и личностные. Ситуативные причины характеризуются обостренным эмоциональным восприятием – это соответствующие временные психические состояния человека: усталость, перенапряжение, недовольство собой и т.д. Индивидуально-психологические особенности человека формируют межличностные отношения в конфликтных ситуациях. Однако оптимальный социально-психологический климат в коллективе является наилучшим гарантом бесконфликтности, и напротив – общая неблагоприятная обстановка может привести к конфликтному поведению вполне миролюбивых работников.

По причинам возникновения конфликтной ситуации можно подразделить их на четыре группы: организационно-технологические, экономические, административно-управленческие и социально-психологические.

При исследовании социально-психологического конфликта необходимо выделить следующие направления: функциональные и социально-психологические взаимоотношения между членами коллектива, между руководителем и исполнителем; процессы общения с различными техническими средствами, динамику конфликта; место и роль в формировании коллектива, коллективное настроение, отношение коллектива и его членов к труду. Поскольку коллектив не есть нечто данное и с самого начала совершенная система, то вполне естественно, возможны конфликты между руководителем и коллективом, а также между членами коллектива.

Существуют три группы причин конфликтов между руководителем и коллективом.

*Причины, вытекающие из свойств объекта руководства, т.е. коллектива* (личного состава и сложившихся условий):

- отсутствие сознательной дисциплины у членов коллектива, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива;
- наличие в коллективе социально вредных элементов: пьяниц, жуликов, эгоистов, стяжателей;
- сложившаяся косность и инертность в стиле работы всей группы, что ведет к большой сопротивляемости новизне;
- неблагоприятные материальные условия деятельности.

*Причины, вытекающие из свойств личности и стиля работы руководителя:*

- неподготовленность, в том числе неопытность руководителя в работе с людьми и в решении производственных проблем, что ведет к недостаткам в организации труда;
- недостаток моральной воспитанности, выражающийся в нечестности, стяжательстве, грубости и черствости;
- недостаток характера, и прежде всего крайняя неуравновешенность, ведущая к эффективным вспышкам и к резкости общения, а также властность и отсутствие гибкости;
- неадекватность стиля руководства зрелости коллектива.

*Взаимное непонимание между руководителем и членами коллектива.*

Когда деловое замечание или полезная рекомендация руководителя воспринимается подчиненными как выпад против него. Имеет место и обратная картина, когда член коллектива, искренне уважая руководителя, подвергает некоторые стороны его работы критике. Это расценивается некоторыми руководителями как действия, подрывающие их авторитет. В том и другом случае, особенно при обостренном самолюбии, имеет место ложное переживание обиды, настраивающее одного человека против другого.

Конфликтные отношения могут возникнуть не только между руководителем и коллективом, но и между членами организации. Причинами таких конфликтов могут быть: психологическая несовместимость или моральные свойства сталкивающихся личностей. Так, например, один из сотрудников очень горяч и резок, а другой очень чувствителен и обидчив. Вместе они работать никак не могут. В коллективах иногда встречаются люди с тяжелыми характерами. Это придирчивые, завистливые, грубые, склонные к сплетне, скандалисты, любящие поддразнивать и стравлять людей. Они нередко и создают конфликты.

Каждый конфликт неповторим, непохож на другой. Разные ситуации, разные работники придают своеобразие, уникальность. Конфликты в коллективе согласно причинам возникновения подразделяются на три группы:

- конфликт выбора в условиях изобилия. Конфликт, возникающий в результате необходимости выбора главной (доминирующей) цели, когда существует две и более целей, каждая из которых интересна и привлекательна;
- конфликт выбора наименьшего зла, когда выбранная цель, альтернатива содержит ряд негативных последствий для коллектива. В этом случае необходим выбор оптимального варианта развития данного коллектива с учетом минимальных последствий;
- конфликт противоположного восприятия возникает тогда, когда решение любого вопроса воспринимается работниками по-разному – с противоположных точек зрения.
- Конфликты, которые стали ныне отличительной чертой, на наш взгляд, имеют трехуровневую систему:
- внутри малых групп возникают внутригрупповые конфликты, носящие в основном личностный характер;
- между малыми группами имеют место межгрупповые конфликты, возникающие в результате разной информированности работников или несогласованности, антинаправленности поставленных целей;
- забастовки – конфликт между группами и администрацией.

Проведенные исследования позволили сделать вывод, что основными причинами забастовок являются:

- отчуждение человека от собственности, продуктов труда, снижение мотивации трудовой деятельности, развитие различного типа конфликтов;
- невнимательное отношение к предложениям и просьбам, бюрократические рогатки, преследования за критику, административно-командные методы управления вызывают дефицит доверия к деятельности администрации, профкома;
- плохие условия труда и быта;
- низкая информированность о важнейших сторонах деятельности коллектива.

Рост забастовок выразился и в том, что спонтанно образованные забастовочные (стачечные) комитеты были преобразованы в постоянные, которые стали альтернативой прежде всего администрации, а также профсоюзам и местным советам. Взаимоотношения между созданной организацией и существующими ранее складываются непросто и часто перерастают в конфликт.

Таким образом, в условиях демократических преобразований общества провоцируется социальная напряженность, возникновение конфликтных ситуаций. В интересах большинства важно уметь разрешать конфликты полностью, чтобы не оставалось в них каких-либо неразрешенных моментов. Неполное разрешение конфликтов означает, что причина столкновения не устранена, обида сохранилась, задетое

самолюбие не успокоено, разочарование не рассеяно. При первом же удобном случае отрицательные эмоции проявятся вновь и уже в более обостренной форме. Поэтому необходим научный подход к проведению исследований конфликтных ситуаций и его связях с внешней средой.

Системный подход к использованию и управлению результатами такого исследования позволяют рассмотреть цель, задачи, содержание, функции, направления, средства и формы использования данных в практике.

***Цель и задачи анализа.*** Цель – логическое следствие цели, которая определяет их подготовку и проведение или, другими словами, если осуществление самого исследования можно рассматривать как определенную систему научно-исследовательских процедур, направленных на получение достоверной информации и разработку на ее основе практических рекомендаций. Использование результатов этого исследования будет представлять собой уже процесс реализации тех научно обоснованных мер, которые содержатся в данных рекомендациях.

***Содержание.*** Содержание (информационная база) результатов исследования – банк данных, весь материал, полученный в результате исследования.

***Функции***. Функции использования результатов социологического исследования вытекают из специфики управления (анализ, планирование, прогнозирование, контроль и учет, координация деятельности, кооперирование и т.д.).

Всесторонняя и квалифицированная интерпретация результатов исследования открывает дорогу для их широкого применения в практике учебной, организационной, научной работе и др. В процессе анализа данных складывается количественно-качественная оценка «проблемных узлов» изучаемого явления, вырисовываются те конкретные пути и средства, с помощью которых они могут быть «развязаны». Более детальное обоснование эти пути и средства получают по мере формирования видов исследований и разборки в соответствии с ними практических рекомендаций.

Использование результатов исследования и его рекомендаций лежит на плечах руководителей и организаторов работы – людей, достаточно знающих ее сильные и слабые стороны, душой болеющих за бизнес.

Практическая польза проведенного исследования может и должна измеряться тем, насколько его результаты помогают совершенствовать различные виды, направления, средства, формы и методы работы в соответствии с потребностями дня.

Системный подход позволяет интегрировать разнородные частные проблемы, подвести их к одному знаменателю и тем самым сложнейшую группу проблем представить как единую проблему.

Данные исследования являются числовыми величинами, им необходимо придать определенное смысловое содержание, то есть сделать их соответствующими показателями. Кроме этого, каждая числовая величина

должна быть строго предопределена задачами управления, так как чаще всего она многозначна и может быть рассмотрена с различных точек зрения. С этой целью проводится сложный конкретный анализ – описательное исследование или углубленный вид анализа – аналитическое исследование. Описательное исследование оценивает числовые результаты, превращая их в показатели и устанавливает, есть ли связь между характеристиками изучаемого явления. Аналитическое исследование выясняет, носит ли обнаруженная связь причинный характер. Например, эмпирические сведения о социально-психологическом климате в коллективе рассматриваются в диапазоне конфликтности и в этом направлении накапливается, описывается всесторонняя информация о состоянии дел на его ведущих участках, т.е. производится описательный анализ. Осмысление, учет такой информации позволит сделать выводы о путях предотвращения и преодоления конфликтов. Выяснение причин, которые лежат в основе конфликта и обуславливают характер, остроту и другие свойственные ему черты приведут к обобщениям и возможности выбора оптимального пути для дальнейшего развития исследуемого коллектива. Это аналитическое исследование конфликта, имеющее особенно большую практическую ценность. Таким образом, оценка результатов описательного исследования выполняет важную роль в анализе данных.

Рассмотрим три вида оценок:

- оценка эмпирических данных со знаниями и установками исследователя;
- оценка эмпирических данных по некоторым «родственным» внешним признакам;
- оценка эмпирических данных между собой.

Позиция исследователя по поводу изучаемой проблемы имеет место в тех случаях, когда сравнение некоторой средней величины с другими величинами затруднено и формирование показателя по нему возлагается на исследователя, с учетом его знаний, конкретной обстановки, опыта работы. Обратимся к примеру. Допустим, в результате проведенного исследования было выявлено, что большинство опрошенных считают конфликтные ситуации в коллективе постоянным явлением с разной причиной возникновения. Но наблюдение эксперта показало, что возникающие конфликты существуют лишь в воображении людей и основная причина конфликтных ситуаций в неправильной организации управленческого процесса.

Один из наиболее распространенных способов оценки данных в описательном исследовании – сравнение рядов распределения по относительно однородной подгруппе (группе). Однородность группы может определяться согласно полу, характеру труда, возрастному интервалу, социально-демографическим признакам, мнениям, установкам, информированности, оценкам и т.д. Каждая такая группа имеет свой признак

группировки и образует ряд распределения. Естественно группа может содержать несколько подгрупп и соответственно рядов распределения. В свою очередь они могут группироваться по качественным признакам (атрибутивные ряды) и по количественным (вариационные ряды). Вариационные ряды делятся на дискретные и непрерывные, имеющими числовой интервал, например, возрастной.

Сравнение рядов распределения может быть осуществлено двумя путями: внутренним и внешним. Оценку эмпирических данных в ряду между несколькими рядами по одному и тому же признаку (например, участию в органах местной власти) – внешним соотнесением. Чаще всего используется внутреннее соотнесение, в результате которого определяется наибольшая (модальная) величина для данной подгруппы. Например, исследуется ряд распределения группы работников, объединенных признаком отношения к существующей оплате труда на уровень конфликтности. Получены следующие результаты: 40% работников не устраивает существующий доход; 15% ответило уклончиво, 45% – устраивает. Оценка этого ряда однозначна. Если же исследуется более широкий ряд распределения, например, мнение всех работников всей сферы услуг об уровне оплаты труда, то внутреннее сравнение затруднено и следует прибегнуть к внешнему соотнесению числового ряда. В нашем примере необходимо дополнительное сравнение оплаты труда (количественное и качественное) разных категорий работников сферы услуг, которые относятся к разным социальным группам. Уровень конфликтности в этом случае колеблется, а причина конфликтности может лежать в неверной структуре управления сферой услуг.

Таким образом, оценка данных по конфликтам в описательном исследовании формирует положения о состоянии социально-психологического климата в коллективе, о выполняемых функциях возникновения конфликтных ситуаций, о характере изменения в уровне конфликтности и выдвигает гипотезу о причине (-ах) возникновения конфликта. Доказательство достоверности выдвинутой гипотезы возможной причины конфликта выполняет аналитическое исследование. Если гипотеза оказывается неверной, то на этапе аналитического исследования выдвигается новая с последующим ее доказательством и т.д.

Логика доказательства гипотез состоит из двух последовательных, взаимосвязанных этапов анализа полученных данных: первый из них основан на методе сравнения числовых рядов распределения, второй – на поиске факторного признака (признаков) методом последовательного исключения. Рассмотрим обозначенные подходы к обработке данных по конфликтным ситуациям в трудовом коллективе.

Проверка предложенной гипотезы причины (причин) возникновения конфликта проводится при помощи соотнесения нескольких рядов распределения, построенных по двум признакам: социально-

психологический климат в коллективе и степень эффективности разрешения конфликтной ситуации или функция конфликта в организации.

Например, в результате исследования конфликта выдвинута следующая гипотеза: «текучесть кадров зависит от интереса к выполняемой работе». Эта гипотеза подтверждается, если полученные данные о высокой текучести кадров прямо пропорциональны данным, свидетельствующим о спаде интересов к выполняемой работе и наоборот. Но выводы будут другими, если текучесть кадров высокая, интерес к работе не убывает, а материальный уровень работников снижается. Выдвинутая ранее гипотеза отвергается, продолжается поиск и проверка гипотез.

Теперь остановимся подробнее на методе последовательного исключения для доказательства гипотезы. Цель исследования в этом случае сводится к поиску и анализу факторов, влияющих на уровень конфликтности в коллективе. Если таких факторов не наблюдается, то выдвинутая гипотеза однозначно доказывается. В противном случае методом исключения, сравнивая числовые ряды распределения по перечисленным факторам, определяют доминирующий фактор, который подтверждает гипотезу либо нет. Результатом метода исключения могут быть несколько равноценных факторов. В этом случае формулируются дополнительные гипотезы по исследуемой конфликтной ситуации.

Для наглядности прибегнем к предыдущему примеру, предполагая, что в результате поиска причин конфликта, выраженного в текучести кадров, выступают следующие факторы: уровень образования, комфортабельность рабочего места, уровень оплаты труда. Если по данным исследования влияние перечисленных факторов на текучесть кадров не наблюдается, то гипотеза «текучесть кадров зависит от интереса к выполняемой работе» верна. Допустим, что на уровень конфликтности в данном коллективе влияют два фактора: комфортабельность рабочего места и уровень зарплаты. В этом случае, в результате аналитического исследования формулируются дополнительные новые две гипотезы: «уровень зарплаты влияет на текучесть кадров», «комфортабельное рабочее место способствует повышению интереса к выполняемой работе». Для того, чтобы сделать окончательное заключение по проверке аналитической гипотезы о причинах конфликтности в коллективе, необходимо также выявить источник конфликта. После выявления зависимости между причинами возникновения конфликта и его источником формулируются окончательные выводы и практические рекомендации.

Практические рекомендации по предупреждениям и преодолениям конфликтов должны содержать цель, задачи, содержание, функции, направления, средства и формы использования данных. Цель должна являться логическим следствием цели, которая определила проведение

исследования. Задачи должны быть направлены на конкретизацию цели, углубляя содержание предстоящих практических шагов по учету и использованию шагов исследования. В содержание рекомендаций входит банк данных, т.е. весь тот материал, который был получен в процессе проведения исследования. Сюда входят все выводы и рекомендации, сделанные на основе анализа полученной информации. Функции использования результатов исследования конфликтов вытекают из специфики дела. Такими функциями могут выступать анализ социально-психологического климата, планирование рабочих мест, прогнозирование развития, координация деятельности, работа с кадрами и т.д. В качестве средств использования результатов исследования применяется привлечение рекомендаций к процессу подготовки административных и управленческих решений, при этом форма исполнения выбирается администрацией в сотрудничестве с профсоюзной организацией.

Таким образом, необходимо, чтобы данные анализа исследования конфликтов как средства научного обеспечения социально-психологического климата в коллективе с высокой степенью дееспособности использовались грамотно и давали в руки руководителей действительно нужную, достоверную и всестороннюю информацию. Эффективность достигается там, где предложенные рекомендации рационально используются в практике управления.

Конфликты не неизбежны, их можно предупредить, если знать их источники, причины и пути профилактики.

Одним из надежных путей предупреждения конфликтов является подбор личного состава высокого качества и правильная расстановка кадров при учете совместимости характеров.

Как показывают исследования на первом месте стоят конфликты, связанные с организацией труда, на втором месте – конфликты в проведении общественной работы и на третьем – личные конфликты вследствие психической несовместимости некоторых членов коллектива. Авторитетность руководителя – важнейший фактор антиконфликтности.

Руководитель должен помнить о пяти правилах, которые помогают избегать конфликтных ситуаций:

- не вторгайся в зону других дальше, чем это диктуют обстоятельства;
- ты выиграл, если чувство собственного достоинства твоего собеседника не ущемлено;
- уважай знание других, не становись масштабом всех вещей;
- во всех случаях избегайте покушаться на ценностные ориентиры других;
- язык общения должен быть понятен вашему собеседнику.

Профилактические меры по предупреждению конфликтов могут вестись по следующим направлениям:

- проведение систематической воспитательной работы с коллективом с целью повышения культуры общения;
- повышение психологической культуры руководителя и совершенствование стиля руководства;
- улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координированности производственного процесса;
- совершенствование нормирования и оплаты труда, что обеспечивает объективность и справедливость при распределении работы и средств поощрения;
- подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликтования;
- развитие критики и самокритики.

Используя такие средства как активный поиск близких и общих целей, создание атмосферы доверия, конструктивное ведение бесед, развитие системы коммуникаций – конфликтующие стороны могут совместно выработать стратегию предупреждения конфликта. Одним из методов предотвращения конфликтов является воспитание культуры общения, включающим:

- способность и умение объективно оценивать себя и других, не возводя субъективное, личное в абсолют;
- способность и умение объективно оценивать факты, события, конкретную ситуацию;
- умение слушать и слышать собеседника;
- стремление понять его;
- способность к сопереживанию – сочувствию, состраданию.

Однако полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Возникающие конфликты необходимо как можно быстрее и разумнее разрешать. Преодоление конфликтов ведет к оздоровлению коллектива. В этой связи особое значение приобретает поведение конфликтующих, культура конфликтования.

Возможны различные варианты поведения в конфликте между членами коллектива.

Первый вариант – уход от конфликта. Конфликтующий (ие) ссылается на то, что не время и не место для выяснения отношений, что ему не хочется вести разговор на эту тему и уходит.

Второй вариант – сглаживание конфликта. Конфликтующий (ие) просто старается успокоить другую сторону, сняв гнев, огорчение, раздражение, уверяет, что нет причины для раздражения, что все в порядке.

Третий вариант – навязывание инициатором конфликта своей воли. К такой форме действий, как правило, прибегает тот, кто вспыльчив, нетерпелив, плохо воспитан, к тому же уверен в своей власти.

Четвертый вариант – откровенное обсуждение, когда обе стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решения, которые могли бы удовлетворить обоих.

Однако, если конфликт достиг уже апогея в своем развитии, принял разрушительные формы, то он требует быстрого и разумного разрешения, без чего невозможно сплочение и развитие коллектива.

Руководитель в конфликте должен придерживаться следующих правил поведения:

- справедливое отношение к инициатору инцидента. Чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути, необходимо не осуждать его инициатора, не бранить, не обрывать, а очень внимательно и спокойно выслушать;
- четкое выявление предмета конфликта. Выдвинуть причину конфликта с четким изложением претензий конфликтующих, стараясь понять обе стороны;
- не превращать деловые конфликты в личностные. А это значит, необходимо заставить конфликтующих предъявить свои претензии в конкретном виде с указанием действий человека, а не переноса их на личность.

Существуют две основные группы методов преодоления конфликтов: социально-психологические (педагогические) и административные.

Педагогический путь обеспечивает сохранность коллектива, а вместе с тем его нравственно-психологическое развитие – это позитивное направление, при котором устраняется причина конфликта.

Основным средством педагогического влияния на конфликтующих является метод убеждения, применяемый как индивидуально, так и фронтально, коллективно.

Искусство в разрешении конфликта состоит в том, чтобы с помощью веских аргументов терпеливо помочь человеку рационально оценить противоречивую ситуацию и преодолеть ее на основе изменения прежней точки зрения и выработки новых мотивов поведения. При этом могут использоваться такие тактические действия, как успокоение – снятие эмоциональной напряженности, компромисс – согласование целей и интересов конфликтующих, восприятие партнера – доброжелательный тон бесед, повышение степени интенсивности общения, положительное присутствие личного, неофициального компонента в общении.

К позитивным мерам можно отнести лучшую организацию труда, обеспечивающую его ритмичность, скоординированность; обеспечение трудового коллектива сырьем, инструментами, аппаратурой и др. Очень важно устранить психологические барьеры между конфликтующими и тем самым открыть доступ для взаимного понимания.

Путь административный необходим только в крайних случаях. Как при запущенной болезни прибегают к хирургическому вмешательству, так и при затянувшемся и крайне обострившемся конфликте принимаются

крайние меры, к которым относится удаление конфликтующего из состава коллектива или его перевод в состав другого первичного коллектива. Этот путь носит негативный характер, так как направлен на удаление одной из конфликтующих сторон.

Успех в управлении предотвращением и разрешением конфликтов зависит от личности руководителя, его проницательности, такта, умения решать межличностные проблемы. Однако практика свидетельствует, что нередко руководители, не утруждая себя выявлением причин конфликтов, подавляют их административным путем. Компромисс также не позволяет полностью устранить причины конфликта, поскольку стороны внешне идут на уступки, но все же придерживаются своих взглядов. В каждом конкретном случае руководителю следует определить оптимальный вариант разрешения конфликта, как например: выйти из ситуации, не уступая и не настаивая на своем; пренебречь своими интересами, уступив другому; пойти на компромисс, уступив в чем-то, в обмен на уступки с другой стороны; попытаться решить ситуацию поисками путей, удовлетворяющих желания и интересы обеих сторон. Наиболее приемлемым, оптимальным считается последний путь, так как в этом случае появляется возможность устранения причины конфликта.

### 6.2.3. Применение методов проведения исследования конфликтных ситуаций

Итак, в основе конфликтных ситуаций лежит различие интересов, ценных ориентаций или мировоззренческих представлений, выступающих побудительным мотивом поведения, не всегда принимающего социально благоприятную форму.

Получить информацию о состоянии конфликтной ситуации возможно путем применения потенциала различных методов измерения установок тех групп, которые находятся в ситуации социального противоречия, конфликта.

Социальную установку можно определить как общую ориентацию человека на определенный социальный объект, предшествующую действию и выражающую предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта.

Установка часто связана с каким-либо интересом, потребностью личности. Но конкретную форму она приобретает только тогда, когда ясно осознан объект интереса. Потребность, которая приобрела конкретную предметную форму, есть *установка*. Основной характеристикой установки является *направленность*. Она позволяет делать прогноз массового действия, нацеленного на разрешение социального противоречия. Если установка имеет положительную направленность, то она мотивирует действие созидательного характера, если отрицательную – разрушительного. Например, отрицательная установка работников к

командно-административным принципам управления и распределения прибыли может привести к такой крайней мере массового поведения, как забастовка.

Исследование установок методами прикладной социологии важно для прогнозирований возможного поведения групп, выявления степени остроты противоречия, конфликтности ситуации, складывающихся в сфере политических, экономических, экологических и иных отношений.

Однако конструирование определенных шкал для измерения социальных установок – процесс сложный и трудоемкий, требующий высокого профессионализма. Поэтому на практике такие шкалы применяются крайне редко. Но перестройка общественной жизни страны привела к необходимости использования точных и эффективных методик для изучения новых социальных процессов и явлений.

В данном разделе коснемся правил конструирования наиболее известных шкал для измерения установок.

***Шкала самооценки***. Это наиболее простой вид шкалы измерения установки. Она может быть сконструирована в форме обычного вопроса или в виде некоторой числовой оси с положительными и отрицательными градациями.

При конструировании шкалы самооценки в форме вопроса ее позиции обязательно располагаются симметрично и состоят из равного числа положительных и отрицательных оценок, разделенных нейтральной позицией. На практике чаще всего применяется шкала самооценки с пятью позициями. Приведем пример такой шкалы:

«Как Вы относитесь к работе профсоюзного комитета в Вашем банке?». Ответ:

- полностью одобряю;
- в целом одобряю, хотя его деятельность не лишена недостатков;
- с безразличием (или: затрудняюсь дать оценку);
- в их работе больше отрицательного, чем положительного;
- считаю их деятельность очень вредной (или считаю, что они с работой не справляются).

Шкала в приведенном примере включает две положительные и две отрицательные позиции, разграниченные одной нулевой позицией. Нулевая позиция может иметь две интерпретации: она либо обозначает «нейтральное» состояние установки (позиция типа «с безразличием», «они меня не интересуют»), либо является просто разделительной границей между положительной и отрицательной установками при ответах типа: «затрудняюсь дать оценку».

Числовая шкала самооценки имеет вид числовой оси с положительными и отрицательными делениями. Число делений, расположенных симметрично относительно точки «О», специально не

ограничивается. Однако, наиболее оптимальной для исследовательской практики считается шкала, включающая 21 деление. Например,

«Отметьте, пожалуйста, Ваше отношение к нынешней системе налогообложения, зачеркнув крестиком соответствующую позицию на числовой оси»:

Основной недостаток шкалы самооценки – высокая степень ее субъективности. Дело в том, что респонденты, обладающие разной степенью эффективности установки, вполне могут отменить одну и ту же позицию на шкале измерения, а обладающие одинаковой интенсивностью установки – разные позиции.

Сложность конструирования других видов шкал измерения установок связана с попыткой избежать подобной субъективности оценок, а также обосновать равновесие интервалов между позициями шкалы. Ибо без этого математические операции с первичной информацией весьма условны и могут вести к большим погрешностям.

***Шкала ранжирования***. Результаты измерения установок при ее помощи анализируются в соответствии с правилами, применяемыми для ранговых шкал.

Наиболее простой прием измерения установок по правилам такой шкалы – ранжирование респондентами тех объектов, отношение к которым с их стороны интересует исследователя. Например, для выявления шансов на успех того или иного кандидата при выборах, например, руководителей отделов, респондентам предлагают расположить карточки с фамилиями кандидатов в порядке предпочтения. В этом случае все объекты значимы с точки зрения предмета исследования. Итог ранжирования даст информацию о шансах кандидатов быть избранными.

Когда хотят, чтобы цель выявления установок для респондентов оставалась скрытой, в эту шкалу вводят «фиктивные» объекты. Например, если мы хотим выявить авторитетность руководителя отдела, то можно предложить ее членам проранжировать карточки с фамилиями своих коллег. Место руководителя отдела в ранжированном ряду фамилий будет отражать степень его авторитетности.

Более сложный вариант измерения установок при помощи ранговой шкалы – метод парных сравнений. Его суть заключается в том, что обозначенные на карточках объекты для оценки поочередно показывают респондентам парами, предлагая им указать более предпочитаемые. Такой

сравнительной оценке подвергаются все возможные сочетания пар объектов.

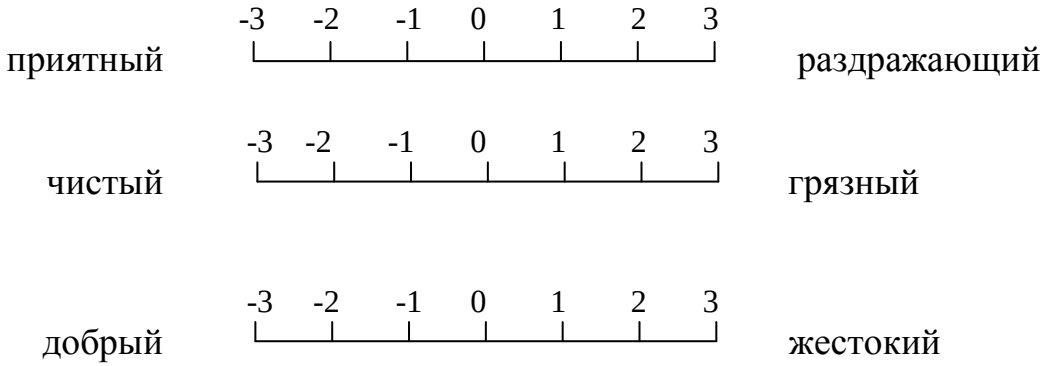
Сложность применения этого метода заключается в том, что с ростом числа объектов, подлежащих оценке респондентом, резко возрастает число пар. Например, при изучении отношения к пяти объектам респонденту необходимо предъявить для сравнительной оценки десять пар, а при десяти объектах – сорок пять пар. Количество парных сочетаний (Q), образуемых при изучении установок респондентов относительно некоторого числа объектов (n), вычисляется по формуле:

$$Q = \frac{n!}{2(n-2)!}$$

***Метод семантического дифференциала***. В основе его лежит принцип ассоциации между понятием, означающим объект оценки, и теми или иными вербальными антонимами, которые характеризуют направленность и интенсивность оценки. Примеры подобных сочетаний: темная – светлая личность, прекрасная – ужасная политика, человечный – бесчеловечный поступок и т.д. В практике наиболее распространен семантический дифференциал, включающий три пары антонимов. Например, для оценки степени «активности»: энергичный – скованный, монотонный – резкий, быстрый – медленный.

Для повышения точности измерения установки при помощи семантического дифференциала между антонимами располагают числовую ось, в результате чего для каждой пары антонимов получают пяти- или семибальную шкалу.

Например, для измерения социально-психологического климата коллектива применяют такой семантический дифференциал: «Что характерно, по Вашему мнению, для состояния социально-психологического климата Вашего коллектива?» (Отметьте, пожалуйста, крестиком соответствующую оценку в каждой строке).




Общая оценка интенсивности и направленности измеренной установки рассчитывается по формуле:

$$W = \frac{2\sum \bar{x}_i}{i(z-1)},$$

где $\bar{x}_i$ - среднее арифметическое по i-ой шкале;

i – число шкал (в нашем случае i равно трем);

z – число позиций шкалы (в нашем случае z=7).

W изменяет величину от +1 (полностью положительная установка) до –1 (полностью отрицательная установка).

Для измерения установок используют также *тесты*. Они бывают графические и текстовые.

Текстовые тесты – это прямые или косвенные утверждения о ценностях, поступках, социальных типах личности. В качестве тестов довольно успешно могут быть использованы общественные пословицы и поговорки, которые отражают те или иные типологические качества или характер поведения личности.

Пример теста, который выявляет разные социальные типы личности:
«Истина дороже денег» – правдолюб, искатель истины;
«Хочешь жить – умей вертеться» – предприниматель, делец;
«Моя хата с краю» – космополит, обыватель;
«Лучше воробей в руках, чем голубь в небе» – прагматик, практик;
«После меня – хоть потоп» – эгоист, индивидуалист;
«Все люди – братья» – альтруист, человеколюб.

Графические невербальные тесты конструируются так, чтобы у респондента была возможность зрительно ассоциировать с рисунком, графиком, линией ту или иную черту характера, поведение личности или иное социальное явление.

Существуют и более сложные шкалы для измерения установок, например, шкала Терстоуна, шкала Ликкерта, шкалограмма Гуттмана. С правилами построения таких шкал можно познакомиться в специальной литературе.

Большое число задач связано с изучением процессов, происходящих в малых группах. Например, изучение процесса становления коллектива бригады, небольшого участка, малого предприятия, изучение процесса складывания взаимоотношений в семье или объединении нескольких семей, работающих на основе семейного подряда. В социологии малых групп также изучаются явления, события, характерные для жизнедеятельности постоянных и временных учебных коллективов: студенческая группа, класс в школе, лица, объединенные в кружках по интересам и т.д.

При изучении малых групп используются различные социологические методы, в частности эффективны методы социометрии. Термин «социометрия» образован от двух латинских корней: socius – товарищ, компаньон, соучастник и metrum – измерение. В конце XX века его впервые употребили в связи с изучением воздействия одних групп людей на другие. Основная заслуга в создании определенной методологии социометрических исследований, совокупности измерительных процедур

и математических методов обработки первичной информации принадлежит американскому социопсихологу Джекобу Морено.

Технический аппарат социометрии находит применение в различных сферах микросоциологии, позволяет повысить производительность труда, смягчить конфликты, способствует выработке и принятию групповых, коллективных решений.

Грамотное использование арсенала социометрических методов позволяет получить серьезные теоретические выводы о процессах функционирования, развития групп, достигать значимых практических результатов в комплектовании коллективов, в повышении эффективности их деятельности.

Методы социометрии применяются, прежде всего, для прикладных социологических исследований малых групп. Реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-либо идентичные условия, обстоятельства и определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию называется *малой группой*.

Характерной чертой группы является чувство общности, которое цементирует отношения группы и отличает одну группу от другой. К элементарным и обязательным параметрам, или чертам группы относят ее композицию (состав), структуру и процессы, происходящие в ней.

*Состав группы* зависит от численности и основных признаков ее членов: возраста, пола, образования, профессии, национальности и т.д.

*Структура группы* зависит от функций, обязанностей каждого члена группы в их совместной деятельности.

Существуют *формальная* и *неформальная структуры* группы. Пример формальной структуры: трудовой коллектив включает в себя мастера, заместителя, двух-трех бригадиров, работников, учебный класс – классного руководителя, старосту, учеников класса. Неформальная структура базируется на межличностных отношениях. Их определяют степень уважения, уровень стремления к совместному труду, мера напряженности в личном общении и т.д.

Малая группа имеет одно основополагающее качество: в ней общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов, поскольку ее численность ограничена. В настоящее время ряд исследователей полагают, что «нижняя» граница малой группы равна трем человекам, а не двум. «Верхней» границей принято считать численный состав малой группы – $10 \div 20$ человек.

Существует около 50 различных оснований для классификации малых групп. Такие группы различаются по времени существования (долговременные и кратковременные), по степени тесноты контактов, по особенностям целей, объединяющих людей, по специфике социально-

демографических признаков членов малых групп (молодежь или группы людей пожилого возраста) и т.д. Широко распространено разделение групп на формальные и неформальные.

Для анализа результатов социометрии принципиальное значение имеют такие понятия, как «*группа членства*» и «*референтная группа*». Первая включает в себя всех людей, формально входящих в неё. Вторая – тех, кто в совокупности создает «значимый круг общения», нашел и признал друг друга. Признак референтности отношений во многих прикладных разработках становится ведущим для объяснения процессов, протекающих в группах.

По степени развития межличностных отношений, несущих в себе интересы, ценности группы, выделяются четыре типа групп:

*диффузная группа*, в которой отношения опосредуются прежде всего симпатиями – антипатиями, но не характером деятельности;

*ассоциация*, для которой «цементирующим составом» отношений выступают преимущественно личностные цели;

*корпорация*, в которой эти личностно значимые цели антисоциальны по своей направленности;

*коллектив*, объединяющий людей, связанных между собой личностно значимыми целями и общественно ценными установками.

Эта классификация распространяется и на малые группы.

Рассмотрим два ключевых понятия, характеризующих уже не саму группу, а положение в ней индивида, являющегося членом этого сообщества. Первое понятие – «*статус*». Оно означает место индивида в системе жизнедеятельности группы, в развитии групповых процессов. Статус прежде всего определяется ведущей функцией члена группы, его обязанностями перед ней. Второе понятие – «*социальная роль индивида*». Она зависит от функций, возлагаемых на индивида группой. В силу подвижности функций, изменение восприятия индивида окружающими, роста и падения престижа группы эта роль – образование многомерное и динамичное. На изучение социальных ролей внутри малых групп, на измерение структуры взаимоотношений в группе в целом и направлены *социометрические методы*.

В техническом, узкопроцедурном отношении *социометрия* – это сочетание опросной методики и алгоритмов для специальной математической обработки первичных измерений. Суть ее сводится к исчислению разнообразных персональных и групповых индексов.

Все начинается с выбора или создания социометрического критерия, то есть вопроса, задаваемого всем членам изучаемой группы с целью выяснения взаимоотношений между ними. Так как отношения между людьми всегда сложны, зачастую противоречивы и изменчивы, то выбор критерия становится задачей, требующей при своем решении и знания общих законов функционирования малых групп, и понимания, учета

конкретных особенностей поведения, жизнедеятельности группы, и владения техникой измерения. Критерий должен быть индикатором взаимоотношений.

Социометрический критерий, будучи одним из вопросов анкеты или интервью, в своем строении, форме должен удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к вопросам социологических анкет. Одновременно на него распространяются и другие требования. Он должен:

- нацеливать субъект выбрать либо отвергнуть другого члена группы на основе заданной задачи совместной деятельности;
- быть понятным всем членам группы и интересным, если не всем, то большинству;
- содержать конкретику, особенно понятную, близкую для членов группы;
- включать в себя предложения по выбору или отчуждению, сформулированные так, чтобы в реакции членов группы проступало их эмоционально-психологическое отношение;
- убеждать человека в практической направленности опроса, в возможности участия в создании, реорганизации группы.

Социологические критерии разделяются на два класса: *коммутативные* («социометрические тесты») и *гностические* («тесты социальной перцепции»). Коммуникативные используются для того, чтобы описать, замерить реальные или воображаемые отношения в группе, выявить, как каждый член группы видит свое непосредственное окружение. Гностические предназначены для отражения представлений человека о том, как он видит свою роль, свою позицию в группе, кто, по мнению субъекта, выберет его для совместного решения той или иной групповой задачи, а кто – отвергнет. По гностическим критериям можно определить понимание человеком закономерностей функционирования группы, видение процессов общения между людьми, входящими в нее.

Критерии подразделяются на *официальные* и *неофициальные.* Первые позволяют замерить межличностные отношения на уровне формальной структуры группы, производственных отношений, сугубо служебных обязанностей. Вторые открывают перед исследователем «вход» в сферу неформальных отношений.

Существуют также *положительная* и *отрицательная формы* критерия. Положительная ориентирована на определение системы предпочтений, выборов, а отрицательная фиксирует негативное отношение одного человека по отношению к другому, отвержение.

Часто используется *дихотомический* критерий. Он позволяет более точно определить взаимоотношения в малой группе. Вот образец коммуникативного, официального дихотомического критерия: «Кого из членов Вашей бригады Вы выбрали бы бригадиром?» (положительная

форма критерия); «Кого из членов Вашей бригады Вы не выбрали бы бригадиром?» (отрицательная форма критерия).

Легко понять, что на основе одного социометрического критерия невозможно дать обоснованную картину межличностных отношений в группе. С другой стороны, большое количество критериев способно утомить отвечающего, внести различные «шумы» в первичную информацию. Практика и ее обобщение выработали следующие рекомендации о числе социометрических критериев:

- чем меньше организованы взаимоотношения в группе, тем меньше должно быть предъявлено критериев, особенно это касается изучения групп с серьезными межличностными конфликтами;
- число применяемых критериев зависит от того, насколько давно члены группы знают друг друга, от опыта общения; чем длительнее контакт между членами группы, тем больше критериев может быть использовано.

Нецелесообразно увеличение критериев свыше семи-восьми: это может вызвать раздражение у опрашиваемых. Сами критерии следует располагать от простого к сложному.

Существует еще одна разновидность социометрических вопросов – *критерии ранжирования*. Они создают возможность для ранжирования субъектом своих отношений к членам группы. Например, «Укажите по порядку, с кем бы Вы хотели совместно работать? В первую очередь, во вторую, в третью и т.д.»

Социометрическая процедура, при которой отвечающий выбирает в соответствии с заданным критерием столько лиц, сколько он считает нужным (т.е. отсутствуют всякие ограничения на выбор), называется *непараметрической*. Например, в бригаде из W человек отвечающий может никого не выбирать в качестве бригадира, а может указать n-1 человек. То есть, всех кроме себя. Подобный вариант социометрической процедуры позволяет выявить эмоциональную составляющую взаимоотношений, дать фотографию многообразных межличностных связей в группе.

Параметрическая процедура предполагает выбор с заранее заданными количественными ограничениями. Например, по сформулированному критерию предлагается выбрать из пятнадцати человек двух или трех. Лимит выборов снижает вероятность появления спонтанных решений, непродуманных ответов. Рекомендуются следующие ограничения на число выборов:

| Число членов группы | Социометрическое ограничение |
|---|---|
| 5 – 7 | 1 |
| 8 – 11 | 2 |
| 12 – 16 | 3 |

| | |
|---|---|
| 17 – 21 | 4 |
| 22 – 26 | 5 |
| 27 – 31 | 6 |
| 32 – 36 | 7 |

При социометрическом опросе каждому опрашиваемому вручаются социометрическая анкета (или социометрическая карточка) и список членов социометрической группы. Для удобства работы, для простоты последующей обработки фамилии членов группы шифруются, в простейшем случае – кодируются номером в списке группы. Социометрическая карточка начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается информация о том, как заполнять карточку, есть или нет ограничение на выбор, если есть, то каково оно. Поскольку социометрию невозможно проводить анонимно, постольку следует обязательно предупредить опрашиваемых о научном характере опроса, гарантировать сохранность в тайне его ответов. Завершается карточка благодарностью.

Результаты опроса заносятся в *социоматрицу*, компактно представляющую первичную информацию и упрощающую математическую обработку отобранных данных. Матрица представляет собой таблицу, в которой по строкам помещаются ответы каждого из членов группы. В таблице приведены итоги непараметрического социометрического опроса шести членов группы по дихотомическому критерию: «+» означает предпочтение, «-» отвержение, «0» фиксирует отсутствие выбора.

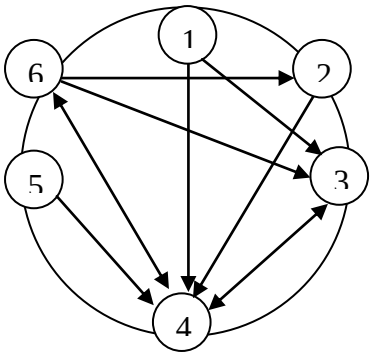
Уже визуальный анализ социоматрицы многое говорит о взаимоотношениях в группе. Удобным способом представления содержания социоматрицы являются *социограммы*, которых имеется множество видов. Рассмотрим одну из простейших – круговую социограмму. В этом случае все члены группы располагаются симметрично на окружности и соответствующие линии отражают межличностные связи между членами группы. Социоматрица, представленная в таблице 3.7, легко прочитывается, если отдельно представить «положительные» связи и «отрицательные».

Таблица 3.7.

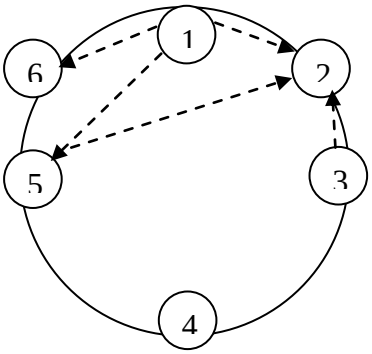
СОЦИОМАТРИЦА

| № п/п | Кто выбирает | Кого выбирают | | | | | | Число отданных выборов | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | + | - | всего |
| 1 | Иванов | * | - | + | + | - | - | 2 | 3 | 5 |
| 2 | Петров | 0 | * | 0 | + | 0 | + | 2 | 0 | 2 |
| 3 | Сидоров | + | - | * | + | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | Михайлов | 0 | 0 | + | * | 0 | + | 2 | 0 | 2 |
| 5 | Алексеев | 0 | - | 0 | + | * | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | Поляков | + | + | + | + | 0 | * | 4 | 0 | 4 |
| Число полученных + | | 2 | 1 | 3 | 5 | 0 | 2 | 13 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| выборов | - | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 |
| Всего | | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 18 |

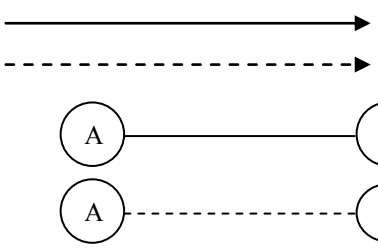



положительные выборы по критерию




отрицательные выборы по критерию

Используется следующая символика:




Количественными характеристиками межличностных отношений являются социометрические индексы или коэффициенты. Их существует огромное множество, которое можно разделить на два класса. Первый класс – это персональные социометрические индексы. Они отражают индивидуальные свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам группы. Второй класс – включает в себя групповые индексы, они характеризуют группу в целом. Приведем некоторые из наиболее распространенных индексов.

Социометрический статус. Он отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = \frac{\text{Количество полученных i-ым членом голосов (выборов)}}{\text{П- 1}},$$

где П – численность группы.

Одновременно считают положительный и отрицательный статусы $C_i^+$ и $C_i^-$.

Индекс эмоциональной экспансивности. Он характеризует то, как человек относится к окружающим его членам группы, сколь активен он на выборах своих:

$$E_i = \frac{\text{Количество выборов, отданных i-ым членом группы}}{\text{П} - 1}$$

Аналогично вводятся индексы положительной и отрицательной экспансивности.

Индекс взаимности. Он измеряет сплоченность группы, проявляющуюся прежде всего в количестве взаимных положительных связей:

$$C_i = \frac{\text{Количество взаимных положительных связей}}{\text{П (П - 1)}} .$$

Следует отметить, что при сборе, обработке, анализе и сопоставлении данных разных исследований используются *методы математической статистики*. Для них существенны две концепции: рандомизации и редукции (сверстки). Суть рандомизации состоит в реконструкции целого на основе неполной информации о нем, т.е. восстановление целого из частей. К этой группе методов относят описательную статистику, выборочный метод, анализ связей и зависимостей, теорию статистических выводов, оценок и критериев, планирование экспериментов.

В теории выборочного метода разработаны различные способы отбора и виды выборки. Под способом отбора понимают порядок отбора единиц из генеральной совокупности, при этом под генеральной совокупностью подразумевается вся изучаемая совокупность единиц, а под выборочной – отобранная в случайном порядке из генеральной совокупности. Единицами отбора могут служить, например, организация, работник и т.д. Различают два способа отбора: случайно-повторный и случайно-бесповторный. При повторном отборе каждая отобранная в случайном порядке единица после ее обследования возвращается в генеральную совокупность и при последующем отборе может снова попасть в выборку. При бесповторном отборе каждая единица, отобранная в случайном порядке, после ее обследования в генеральную совокупность не возвращается. На практике использование этих видов отбора не применяется из-за больших размеров генеральной совокупности. Применяют другие виды выборок, каждая из которых не является строго случайной, однако организуются они так, чтобы было обеспечено максимальное приближение к условиям случайного отбора.

Механическая выборка основывается на каком-то нейтральном по отношению к изучаемому признаку порядке, например, по алфавиту. Затем разбивается на равное количество частей прямо пропорциональное отобранным единицам.

Серийная (гнездовая) выборка – это такой вид формирования выборочной совокупности, когда в случайном порядке отбираются не единицы, подлежащие обследованию, а группы единиц (серии, гнезда). Внутри отобранных серий (гнезд) обследованию подвергаются все единицы. Существуют и другие методы выборки – это метод стихийной выборки, целенаправленная выборка, метод основного массива, метод квотной выборки. Смысл перечисленных методов заключен в их названии.

Таким образом, большинство исследований имеет выборочный характер, т.е. проводится операция «выборка», одним из перечисленных методов. От правильности ее осуществления в огромной степени зависит качество и достоверность информации. Так, перед проведением выборки определяются методы и приемы сбора первичной информации (анкетный опрос, интервьюирование, анализ документов, наблюдение и др.). Затем подбирается наиболее подходящий метод выборки. Например, в случае наблюдения удобна механическая выборка по признаку, характеризующему труд (умственный, физический и т.д.), анкетного опроса – серийная выборка по количественному признаку (возрастному интервалу, продолжительности работы и т.д.), анализа документов – квотная выборка по финансово-экономическому признаку (бухгалтерские отчеты, планы и т.д.). В случае достаточно большого массива генеральной совокупности или расширенного исследования применяется несколько видов выборок одновременно.

Редукция представляет собой свертку информации, сжатое представление больших объемов данных на основе выявления внутренних структурированностей, присущих этой совокупности, т.е. выделение из целого существенных частей. Для этой концепции характерны методы многомерной статистики такие как, причинный, корреляционный, факторный анализ, а также большая группа статистических моделей.

Остановимся подробнее на вопросе, как осуществляется свертка собранной информации, полученной в результате группировки. Допустим, в случае исследования состояния социально-психологического климата произведена группировка респондентов по трем признакам – полу, возрасту и квалификации. Сбор первичной информации осуществлялся при помощи универсального инструментария, логическая структура которого имеет вид:

- профессия, квалификация, удовлетворенность работой (7 вопросов);
- определение мотивации возможного конфликта (8 вопросов);
- информированность работников для определения конфликтов коммуникации (5 вопросов);
- организация и условия труда для определения предпосылок коллективного конфликта – забастовок (11 вопросов);
- активность респондента для определения его внутриличностных качеств (8 вопросов);
- отношения с непосредственным руководителем – конфликты власти и безвластья (13 вопросов);
- конфликты призраки – фантомы (3 вопроса);
- деятельность коллектива для определения личных конфликтов (11 вопросов);
- социально-демографические характеристики (6 вопросов).

Измерение установки респондента по любому вопросу инструментария (анкеты) осуществляется согласно шкале измерения – номинальной, ранговой, интервальной. Например, на вопрос – «Ваша профессия?» – тип шкалы измерения будет номинальным; «Ваш стаж работы?» – интервальным;

«Владеете ли Вы смежными профессиями?» – ранговым. В дальнейшем, используя кодификатор вариантов ответов, получаем ряд чисел, называемый рядом распределения. Ряды распределения наряду с числовой имеют и текстовую характеристику. Отображение данных с сопроводительным объясняющим текстом осуществляется при помощи таблиц и представляет собой один из видов обобщения первичной информации.

Например, наиболее простая таблица, составленная по одному признаку (Табл.6.8).

Таблица 6.8

**Распределение конфликтных личностей среди мужчин и женщин**

| Пол | Мужчины | Женщины | Всего |
|---|---|---|---|
| Общее количество | 20 | 35 | 55 |
| Доля в процентах | 36,4 | 63,6 | 100 |

Более глубокое обобщение первичной информации предполагает вычисление специальных статистических величин.

В случае, когда ряды распределения строятся по идентичным признакам, то вычисляется средняя арифметическая величина по формуле:

$$\overline{X} = \frac{\sum x_i}{i},$$

где: $x_i$ - числовые значения вариации признака;

$i$ - число вариаций.

Например, по указанной формуле может быть определен средний возраст респондентов как мужчин так и женщин. Если группировка произведена с учетом возрастного интервала, то средний возраст в расчете на одного респондента определяется по формуле:

$$\overline{X} = \frac{\sum x_i N_i}{N},$$

где: $x_i$ - числовое значение $i$-го признака;

$N_i$ – число респондентов согласно данному признаку;

$N$ – общее число респондентов.

Итак, средний возраст опрошенной группы из 50 человек в возрасте 22 лет, 120 человек в возрасте 28 лет и 30 человек в возрасте 35 лет согласно формуле составляет:

$$\text{X} = \frac{22*50+120*28+30*35}{200} = \frac{5510}{200} \approx 27{,}5 \text{ (года)}$$

Например, ранжирование ответов в предложенном универсальном инструментарии построено так, что максимальная установка на конфликт обозначается числом 5, а минимальная 1. Тогда средний ранг для конкретной группы также будет вычисляться по формуле $\overline{\text{X}}$. Если ранг ответов на вопрос – «Как бы Вы охарактеризовали Вашу работу?» – будет распределен следующим образом: для 100 человек ранг равен 5, для 30 – 4, 40 – 3, 20 – 2, 10 – 1, то средний ранг обследуемой группы будет равен:

$$X = \frac{100*5+30*4+40*3+20*2+10*1}{200} = 3{,}95 \approx 4$$

Когда необходимо измерить степень равномерности или неравномерности распределения значений признака, используется формула вычисления степени разброса значений признака, называемого дисперсией:

$$\sigma^2 = \frac{\sum N_i \left(x_i - \bar{x}\right)^2}{N},$$

где: $\sigma^2$ - сигма квадрат.

Еще более глубокий вид математического анализа характеристик изучаемого явления является сравнение и сопоставление рядов распределения, построенных по различным признакам. Для этой цели используются коэффициенты корреляции. Корреляция означает наличие стохастической связи между признаками, при которой каждому значению одного признака может соответствовать несколько значений другого признака.

Остановимся более подробно на расчете одного из этих коэффициентов – коэффициента ранговой корреляции $\rho$ (ро):

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n^3 - n},$$

где: d – разновидность рангов;

n – общее число рангов, т.е. вариантов ответов.

Коэффициент ранговой корреляции изменяет свою величину от –1 до +1. Фактически коэффициент ранговой корреляции выявляет степень идентичности распределения ответов двух сравнимых групп, опрашиваемых при ответе на один и тот же вопрос, позиции которого являются показателями ранговой шкалы. При $\rho$ = -1 порядок распределения ответов по двум сравниваемым группам прямо противоположен, а при $\rho$ = +1 он полностью совпадает.

Рассмотрим процедуру расчета коэффициента ранговой корреляции, для чего возьмем средние ранги по двум группам респондентов при ответе на вопрос: «Отношение к труду?»

Таблица 6.9

**Распределение ответов респондентов по второму блоку вопросов универсального инструментария**

| Отношение к труду | Ранг ответов по 1-й группе | Ранг ответов по 2-й группе | Разность рангов |
|---|---|---|---|
| 1. Как бы Вы охарактеризовали Вашу работу? | 3 | 2 | 1 |
| 2. Получаете ли Вы моральное удовлетворение от выполняемой работы? | 2 | 3 | -1 |

Продолжение таблицы 6.9

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3. Как бы Вы отнеслись к тому, что Вам в течение рабочего дня предложили выполнять такие функции, которые не входят в круг Ваших прямых обязанностей? | 5 | 3 | 2 |
| 4. Как Вы относитесь к сверхурочной работе? | 2 | 5 | -3 |
| 5. Как организован контроль в Вашей организации? | 1 | 1 | 0 |
| 6. Удовлетворяет ли Вас санитарно-гигиенические условия труда? | 5 | 4 | 1 |
| 7. В какой мере удовлетворяют Вас охрана и безопасность труда? | 2 | 4 | -2 |
| 8. Влияет ли бесперебойность трудового процесса на микроклимат Вашего коллектива? | 4 | 2 | 2 |

Число рангов $n = 5$. В соответствии с таблицей 6.9 имеем

$$\rho = 1 - \frac{6 * 24}{125 - 5} = 1 - \frac{144}{120} = -0{,}2$$

По числовому значению полученного коэффициента можно сделать вывод, что отношение к труду в этих группах прямо противоположное. Следовательно, наше исследование необходимо продолжать в двух группах.

Для сравнения и анализа разного рода объектов исследования конструируют индексы. Их построение во многом зависит от находчивости и опыта исследователя. Определенному значению индекса можно заранее определить гипотезу, тогда при его расчете автоматически выдвигается гипотеза. Таким образом, следующим этапом обработки информации является обобщение данных по блокам вопросов и конструирование формулы индекса в соответствии с выдвинутыми гипотезами. Например, вычисляются процентные отношения людей, ответивших в семи блоках вопросов отрицательно на основной вопрос универсального инструментария: «Какие источники конфликтов возможны в Вашем коллективе?» Ранжирование блоков вопросов осуществляется так, чтобы максимальная установка на возможный источник конфликта обозначалась числом 7, а минимальная – 1.

Таблица 6.10

**Распределение ответов респондентов согласно универсальному инструментарию по исследованию социально-психологического климата в коллективе**

| Источники конфликтов | Данные по 1-й группе | Данные по 2-й группе | Ранг вопроса |
|---|---|---|---|
| 1. Неудовлетворенность работы | 76,9 | 12,4 | 2 |
| 2. Плохая информированность о результатах труда | 91,8 | 31,1 | 1 |
| 3. Низкая организация и плохие условия труда | 97,9 | 98,2 | 7 |
| 4. Слабая активность в работе | 46,2 | 40,3 | 3 |
| 5. Некомпетентное руководство | 55,6 | 89,5 | 6 |
| 6. Мнимые конфликты | 32,0 | 42,7 | 4 |
| Плохие взаимоотношения сотрудников в коллективе | 72,3 | 30,1 | 5 |

Перед расчетом индекса принята гипотеза: если $I > 1$, то один из возможных источников конфликтности коллектива в некомпетентности руководства. Если условно обозначить буквами $A_1$ – ранг третьего вопроса; $A_2$ – ранг пятого вопроса; $B_1$, $B_2$ – процент респондентов, ответивших положительно на возможный источник конфликта согласно таблице 6.10; $A_3$, $A_4$, $A_5$, $A_6$, $A_7$ – ранги остальных вопросов; $B_3$, $B_4$, $B_5$, $B_6$, $B_7$ – процент респондентов, ответивших отрицательно на остальные вопросы, то индекс может принять вид формулы:

$$I = \frac{A_1 * B_1 + A_2 * B_2}{\sum_{j=3}^{7} B_j * A_j}$$

Используя данные таблицы 6.10, получаем по первой группе обследуемых:

$$I = \frac{97,9 + 55,6}{76,9 + 91,8 + 46,2 + 32,0 + 72,3} < 1,$$

что означает, что гипотеза не подтвердилась и, следовательно, необходимо формирование более сложного индекса и выдвижение новой гипотезы и т.д.

По второй группе обследуемых

$$I = \frac{98,2 + 89,5}{12,4 + 31,1 + 40,3 + 42,7 + 30,1} > 1$$

Гипотеза подтвердилась и следующим этапом является анализ и использование результатов исследования.

Таким образом, данный статистический метод обработки данных, позволяет решать ряд задач:

- измеряет абсолютную и относительную величину изменения явления за определенный промежуток времени;
- дает обобщающие характеристики исследуемого явления;

- выявляет и численно характеризует тенденцию развития явления;
- дает сравнительную числовую характеристику развития данного явления;
- выявляет факторы, влияющие на изменение изучаемого явления;
- делает прогнозы развития явления в будущем.

В заключении отметим, что решение задач регулирования взаимоотношений и обобщения в коллективе, как и собственных отношений с его членами, предполагает понимание руководителем основных закономерностей взаимодействия людей в группе, знание социально-психологических явлений и процессов, его сопровождающих, принципов воздействия на социальную и психологическую сферы жизнедеятельности трудового коллектива.

Следует отметить, что социологи и психологи, связанные с конкретной работой в коллективах, постоянно ощущают интерес руководителей разных звеньев управления к проблемам социологии и психологии трудовых коллективов. Данное исследование ориентировано прежде всего на тех из них, кто рассматривает работу с людьми как дело первостепенной важности, от успеха которого зависит общий успех деятельности. Невозможно, конечно, охватить в одном исследовании все аспекты такой сложной и многогранной проблемы, как общение в трудовом коллективе, поэтому основное внимание уделялось общим принципам взаимодействия людей, встречающимся трудностям и нарушениям нормального общения. Сегодня людей интересуют вопросы общения, улучшения отношения с окружающими, понимания природы человеческих контактов, закономерностей их формирования. В основе этого интереса – потребность современного человека осознать себя в динамической жизни, наилучшим образом использовать те расширяющиеся возможности, которые имеются у него для самостоятельного, свободного выбора профессии, рода занятий, устройства личной жизни, организации досуга. Реализовать себя, раскрыть свой личностный потенциал – одна из самых мощных потребностей современного человека.

# РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 7.1. Потенциал организационного фактора в маркетинговом менеджменте

Всякая человеческая деятельность объективно является организацией или дезорганизацией (техническая, общественная, познавательная, художественная и т.д.). Этот организационный опыт можно исследовать с разных точек зрения. Очевидно, природа – первый организатор. Тогда

человек не что иное, как одно из ее организационных произведений. Все интересы человечества – организационные. Имеет место борьба организационных форм. Целое начинает дезорганизовываться, если в одном его пункте сопротивление окажется недостаточным сравнительно с действующей извне силой. Организация людей имеет место там, где связь ее слабее (с действующей извне силой).

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. (Честер Барнард. Классик менеджмента 30-40 гг.). Это формальные организации.

Чтобы считаться организацией, некая группа должна соответствовать требованиям:

1. Наличие по крайней мере **двух людей**, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной **цели** (т.е. желаемого конечного состояния или результата), который принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие **членов группы, которые намеренно работают вместе,** чтобы достичь значимой для всех целей.

Организация составляет основу мира менеджеров и маркетологов. Она является причиной, обуславливающей существование маркетингового менеджмента как формы организации общества, в основе социальных отношений которого лежит управление маркетингом. А есть ли специальная наука об организации? Да, есть, это тектология – всеобщая организационная наука, как считает А.А.Богданов.

Существуют три типа наиболее общих объектов природы и общества:

- Отдельный предмет (предметоцентризм);
- Целостная система (системоцентризм);
- Совокупная разнообъектная действительность (полицентризм).

Соответственно существуют типологические формы теоретического познания, познания того, как факты взаимосвязаны между собой.

Первая ставит в фокусе своего рассмотрения отдельный предмет, взятый «сам по себе» («предметоцентризм»); вторая – «вид», «род», составляющие систему, в которой отдельный предмет выступает как компонент системы («системоцентризм»); третья – сложную действительность, представленную множеством разнотипных систем («полицентрическое сверхсистемное единство»).

Человечество в целом и есть сверхсистемное единство с множеством центров. (В этом единстве есть и система с централизованным управлением, и система с рыночной экономикой, и наконец, система со смешанной экономикой). Системное исследование – это качественно более высокий, нежели просто предметный способ исследования. Мышление меняется.

Овладение системным подходом означает по сути переход от познания отдельного к общему, от одномерного к многомерному, от познания отдельного к общему, от однозначного к многозначному, от линейного к нелинейному и т.д.

Об этом, системном подходе к организации управления, или управлению организацией, что тождественно, и пойдет речь. В целом речь пойдет об организациях, формальных организациях, – государственных, коммерческих и некоммерческих, больших и малых. Во-вторых, речь пойдет об управлении этими организациями, об эффективном их управлении.

Но прежде всего о целом, о целостной системе. О целом, познании целого долгое время спорили философы. Шиллинг познание целого представлял себе как единство рационального и иррационального в деятельности человека. Гегель в отношении «целое-часть» абсолютизировал целое, поскольку именно оно является у него воплощением целостности мирового духа.

Системность – это способность явлений мира, процессов образовывать системы. Системность – это организационная комплексность.

**Системный подход** (метод) – это стиль научного мышления, научного познания и практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем. Системный подход – это поиск простоты в сложном; это систематизация здравого смысла; это дисциплина мышления и практической деятельности; наконец, это определенный порядок решения задач над объектами с помощью комплекса системных понятий.

«Система» в переводе с греческого означает целое, составленное из частей, соединение. Ввел это понятие Аристотель.

Системы бывают суммативные и целостные. Суммативные системы – неустойчивые образования, которые выражают соотношения по одному признаку (пол, возраст, семейное положение и т.п.)

Целостная система – это совокупность элементов, взаимодействие которых рождает качества, отличные от качеств составляющих ее элементов. Такую систему определяют как иерархически организованную целостность. При исследовании какого-то класса задач надо давать соответствующее ему определение системы. Для управления экономикой подходит определение: система – совокупность образований материального или духовного характера в их взаимосвязи, положение которых есть вместе с тем предпосылка, имеющая сама предпосылки, развитие которых превращает ее в целостность (подлинное, органическое единство).

Системы можно классифицировать по следующим критериям:

1. По признаку сложности – простые и сложные;

2. По признаку связи – детерминированные (все элементы взаимодействуют предвиденным образом) и случайные;
3. По признаку связи с окружающей средой – открытые и закрытые.

Целостная система должна отвечать следующим условиям:

1. Обладать общей целью всех элементов;
2. Состоять из взаимосвязанных элементов, образующих структуру.
3. Иметь внешнее окружение, которое образует ее ограничение.
4. Обладать внутренними ресурсами функционирования.
5. Иметь управляющий центр, обеспечивающий ее движение к цели.

Целостные системы обладают следующими свойствами:

1. Эмержентность (у совокупности элементов есть свойства, отличные от свойств составляющих ее элементов).
2. Делимость (состоит из частей, элементов).
3. Разнообразие (элементы обладают свойствами, поведением, отличными от других).
4. Идентифицируемость (элементы могут быть отделены от других).
5. Наблюдаемость.
6. Изолированность.
7. Возрастание энтропии (энтропия закрытой системы стремится к максимуму).
8. Устойчивость (удерживать параметры в заданных пределах).
9. Устойчивость связей (связи между элементами системы сильнее связей с окружающей средой).

Имеется пять основных принципов системного подхода:

1. **Моделирование**. Модели предметные и информационные.
2. **Внешнего дополнения** (нельзя полностью описать систему, если рассматривать ее как объект, без учета окружающей среды).
3. **«Черного ящика»** Вход и выход. Внутренние процессы не исследуются.
4. **Оптимальность.** (Выбор наилучшего варианта воздействия на объект).
5. **Схемо-функциональный подход**. Остановимся на нем специально.

Система имеет функцию и схему. Функция системы – это множество состояний выходов системы (все, что система делает, может делать, должна делать). **Схема** – совокупность элементов, участвующих в реализации функций системы, а также структуру их связей (средства и методы, с помощью которых система осуществляет свои действия).

Таким образом система описывается в двух аспектах: с точки зрения ее функций, действий, и с точки зрения методов и средств, посредством которых эти действия реализуются. Поэтому система имеет две структуры: функциональную и схемную. Они могут быть ортогонально наложены друг на друга. В этом случае вершины структурных графов будут общими, поскольку они связаны общими элементами. Такая система может быть

представлена в матричной форме, в этой матрице наименования столбцов – элементарные схемы.

Декомпозиция системы представляется следующим образом: вектор-строка элементов, связанных с реализацией определенной функции, будет функциональной подсистемой, вектор-столбец элементов будет схемной подсистемой, реализующей целый набор функций.

Пример: система управления предприятием, отраслью может быть представлена с одной стороны как набор функциональных подсистем (прогнозирования, планирования, организации и т.д.), а с другой стороны – как набор схемных подсистем, отражающих комплексы методов и средств, с помощью которых эти функции реализуются (информационная, организационная, экономическая, техническая, математическая, правовая и т.д.).

Системный подход, обусловленный требованиями диалектики, в свою очередь также системен, так как содержит в себе ряд аспектов, единство и взаимодействие которых дает глубокое и всестороннее представление о нем.

Чтобы познать систему, нужно изучить ее внутреннее строение, т.е. установить, из каких компонентов они образованы, каковы ее структуры и функции, а также факторы, обеспечивающие ее целостность, относительную самостоятельность. Такими аспектами являются, системо-компонентный, системо-структурный, системо-функциональный и системо-интегративный.

А. **Системно-компонентный аспект.** Система обладает набором компонентов – структурных единиц, взаимодействие которых и обеспечивает присущие системе качественные особенности. В социальных системах это компоненты вещного, процессуального, идейного и человеческого порядков. Вещи, в связи с деятельностью людей, удовлетворяя их потребностям, становятся компонентами социальной системы, не теряя при этом своих природных качеств, количества, меры. А человек является компонентом социального целого как существо общественное, социальное. Системностью обладают и компоненты системы. Поэтому компонент идейного порядка, научного познания также системен, т.е. можно представить качество, количество, меру как систему. (Практическим применением служит способ составления плана работы).

В. **Системно-структурный аспект.**

Структура – внутренняя форма системы, представляющая собой способ взаимосвязи, взаимодействия образующих ее компонентов. Понятие структуры системы близко к понятию формы, но не тождественно ему. Оно охватывает только один аспект понятия формы – внутреннюю организацию содержания. Ведь форма выступает и как проявление, выражение содержания (меновая стоимость – форма проявлений стоимости) и как характеристика внешнего объема предмета (внешняя

форма), и т.д. Структура играет большую роль в системе: связывает компоненты, преобразует их, придавая некую общность, целостность, она обуславливает возникновение новых качеств, не присущих не одному из них.

C. **Системно-функциональный аспект**

Всякая социальная система активна, деятельна, что проявляется прежде всего в ее функциях. Функция системы – это интерактивный результат функционирования ее компонентов, тогда как функции этих последних – во многом результат воздействия на них общественных функций. Функции выступают и как формы, способы проявления активности, жизнедеятельности системы и ее компонентов, формы поведения, способствующие сохранению компонентов и системы, как взаимосвязь, определяющая порядок включения компонентов, частей в целое. Функциональная зависимость имеет место между отдельными компонентами данной системы; между компонентами и системой в целом; между системой в целом и другой, более широкой системой. Функции компонентов по отношению к системе носят целесообразный характер, иначе компонент отпадает от системы. Функции «привязаны» к компонентам и осуществляются в рамках присущей системе структуры внутренней организации. Координация – согласование функций компонентов системы по горизонтали. Субординация – по вертикали, подчиненность функций одних компонентов другим и всех без исключения компонентов систем в целом.

D. **Системно-интегративный аспект**

Кардинальный аспект системного подхода – вопрос о факторах системности, о тех механизмах, которые обеспечивают сохранение качественной специфики систем, их функционирование и развитие. Социальные системы – самоуправляемые, поэтому им присущи механизмы управления, которые обеспечивают целостность. Есть два механизма управляющего воздействия – стихийный и сознательный, связанные целенаправленной деятельностью людей. Поэтому формируются субъекты управления, которые осуществляют сознательное воздействие на систему для достижения поставленных целей. Сознательное управление приобретает конкретно-исторический характер, то есть зависит от состояния общества.

На основании изложенного можно построить схему последовательности работы с системой (проблемой) (Рис.7.1).

Разработанные А. Богдановым принципы текстологии можно рассматривать как принципы системно-организационного механизма управления обществом.

1. **Принцип упорядочения.** Смысл существования любой организации как целого: максимизировать упорядоченные, организационные процессы и свести к минимуму спонтанные процессы, не сводя их к нулю (90% на 10%) Т.е. идея существования спонтанных процессов. Этот принцип можно назвать по иному: не сведение к нулю спонтанных процессов!

2. **Принцип количественной и структурной устойчивости.** Комплекс, охватывающий более значительную часть элементов (активностей, сопротивлений) (по отношению к среде), характеризуется как более устойчивый в прямом количественном смысле при определенных связях.

3. **Закон относительных сопротивлений (закон наименьших).** Устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент времени. Это можно выразить формулой:

$$Ц > \Sigma_{\min conp.1} + \Sigma_{\min conp.2} + \ldots + \Sigma_{\min conp.n}$$

(**Целое больше простой суммы своих частей.** Чем больше целое отличается от суммы самих частей, тем более оно организованно. В нейтральных комплексах целое равно сумме своих частей, т.е. имеют место суммативные системы).

4. **Принцип подвижного равновесия.** Равенство организующего и дезорганизующего действия дает нейтральную связь комплекса. (Структура любой системы есть результат непрерывной борьбы противоположностей, сменяющей одно состояние равновесия системы другим).

5. **Закон расхождения и схождения форм.** Между отдельными комплексами возможно не только чистое расхождение, но и схождение. (Схождение есть результат сходно направленного подбора со стороны сходной сферы).

В целом можно отметить, что принципы тектологии сводятся к закону возрастания общественной организованности. Они утверждают идею существования спонтанно-стихийных процессов, которые проявляются в условиях свободного предпринимательства, обменных отношений.

В определении организации заложен смысл целевой ориентации трудового коллектива. Трудовой коллектив – целевая организация с заранее поставленными задачами. Коллектив спонтанно может организовываться, но он всегда является целевой организацией, между тем как общество не является целевой организацией. Оно не создано людьми для специализированных краткосрочных задач.

Рис. 7.1. Схема последовательности работы с системой (проблемой)

Рынок, как механизм встречи покупателя и продавца, не является целевой организацией. Формируется он спонтанно. А при системе

централизованного управления нет места спонтанно-стихийным процессам, значит отсутствует принятие решений индивидуумом относительно желания хозяйствования самостоятельно. Без спонтанных процессов организация обречена на застой, на стагнацию. Это еще один довод в пользу того, почему государственно-монополистическая система экономики пришла в упадок. Система управления экономикой страны стала неэффективной. Только иерархическая система мотиваций как инструмент управления, как инструмент воздействия на людей, стала неэффективной. Наше общество в соответствии с законом возрастания его организованности должно было сменить неэффективные средства управления на новые, эффективные средства управления, на тот организационный опыт, которое выработано человечеством и веками проверено, – опыт экономики товарного производства с экономической обособленностью товаропроизводителей.

Главная задача производства и экономики в целом состоит в том, чтобы, используя интеллект и физическую силу людей, преобразовать ограниченные сырьевые ресурсы в форму, пригодную для удовлетворения неограниченных людских потребностей. Эффект этот достигается, как правило, в организациях.

Большинство людей входят в одну или несколько организаций. Общество состоит из огромного количества организаций. Поэтому рассмотрим этимологию термина «организация» еще с одной стороны.

Происходит оно от греческого «органон» и означает «инструмент», «орудие». Другое значение имеет слово «орган». Оно означает часть целого, специализированную в отношении функции и приспособленную к запросам этого целого (например, орган или часть целого).

Слово «организация» утвердилось как «обладание органами», т.е. наличие совокупности частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

Термины «организация», «организовать», «организатор», «организованный» и т.д. получили широкое распространение в литературе с начала нашего столетия, т.е. с того времени, когда стала популярной концепция «научного управления» Ф.Тейлора, которая распространилась во Франции и др. странах под названием «научная организация труда». Но практически организационные проблемы возникли значительно раньше, когда люди начали объединяться в коллективы для выполнения общих целей.

Повышение интереса к организационной проблематике приходится на начало века, когда интенсивно развивалось промышленное производство.

Для систематизации значений термина «организация» возьмем за основу следующие категории: вещи (объекты), признаки, состояния. А также их отношения и изменения.

**Вещи** (объекты) – это предметы, существующие во времени и пространстве (одушевленные и неодушевленные, состоящие из каких-то элементов).

**Признак** (свойство, атрибут) – это то, что данная вещь в каком-то отношении является именно такой, а не иной.

**Состояние** вещи (объекта) – это совокупность признаков данной вещи в данный момент или совокупность признаков, которые не изменяются в данный отрезок времени.

Состояние совокупности вещей, воздействующих или могущих воздействовать на данный субъект, является **ситуацией** этого субъекта.

Изменение состояния вещей назовем **категорией событий.**

**Отношение** (связь) между вещами, а тем самым между частями сложных вещей, а также между признаками вещей и между событиями – это способ, каким одна вещь (событие, признак) относится к другой вещи или несколько вещей (событий, признаков) взаимно относятся друг к другу.

Совокупность отношений между элементами данного целого или между элементами и целым, рассматриваемая с определенной точки зрения, называется структурой этого целого. При этом можно рассматривать структуру как сложных вещей, так и процессов.

Сложное целое, рассматриваемое как обособляющееся в каком-то отношении из иного, более широкого целого, называется **укладом**. Это может быть целое, составленное либо из признаков, либо из событий.

Уклад, структура которого состоит из элементов как упорядоченных каким-либо способом, является организационной системой.

Таким образом, термин «организация» имеет атрибутивное, предметное и функциональное значения.

Организация в атрибутивном значении – это особый вид взаимоотношения частей между собой и с составленным из них целым; отношение это состоит в том, что части взаимно содействуют успеху целого. В этом смысле организация означает **признаки** вещей и событий.

Предметное значение. Здесь имеет место категория не признаков, а объектов (например, предприятие).

И, наконец, функциональное определение означает упорядочение (организовывание); применим также термин «организованность».

В толковом словаре Вл. Даль определял «организацию» как само **дело** или **вещь.** В том случае, если существуют устоявшиеся границы организации, если определить ее место в обществе, организация принимает форму общественной ячейки и выступает в виде социального института.

Организация рассматривается нами как некая четко определенная социальная целостность, которая представляет собой неотъемлемую часть общества. В то же время организация – это социальный коллектив, который имеет собственный путь зарождения, развития, естественного роста, а также управленческий «инструмент» для достижения

определенных целей. Отмеченные организационные явления сосуществуют одновременно.

Любая организация может быть также представлена как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнее окружение.

На входе организация получает ресурсы из внешней среды, а на выходе она отдает внешней среде созданный ею продукт или услугу. Жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: получение сырья или ресурсов из внешней среды; преобразование сырья в продукт; передача продукта во внешнюю среду. В этом плане организация предстает как взаимодействие людей по поводу преобразования поставок в продукт. Как видно, организация по своей природе маркетинговая, но результат ее деятельности еще нельзя считать товаром или услугой, так как не известно, служит ли он для удовлетворения какой-либо потребности. Об этом может сказать только рынок.

Маркетинг имеет свою эволюцию. С 1860-ых и до 1930-х годов многие руководители считали его простым придатком к производству. В счет принимали скорее требования массового производства, чем нужды и запросы потребителей. Изготовители могли ограничивать свои усилия в сфере маркетинга получением заказов и отправкой товаров.

Но с ростом объемов производства рынки становились более конкурентными. Руководители компаний понимали, что им придется убеждать людей покупать их товары. Для стимулирования спроса на свои товары они стали тратить больше денег на рекламу. Они также начали готовить квалифицированных торговых агентов, которые искали потенциальных потребителей своих товаров.

Понятие маркетинга продолжало развиваться, и бизнесмены стали говорить о маркетинговой концепции, которая ставит во главу угла нужды и запросы потребителей. В соответствии с этим основное значение в бизнесе имеет долгосрочная рентабельность. Кто стремился к немедленному получению прибыли, тому не было смысла вкладывать средства в научно-исследовательские работы, обслуживание и другие факторы, необходимые для удовлетворения потребителя. Но для тех, кто заботится о финансовом благополучии на десять, двадцать лет вперед, такие инвестиции вполне разумны.

В связи с этим представление о роли маркетинга в организации, как было показано в §1.2., менялось. Некоторые службы в организации, например, производственный, финансовый и другие противились принципам маркетинга, поскольку он угрожал их влиянию в организации. Первоначально функция маркетинга определена как одна из нескольких одинаково важных функций. Недостаток спроса привел специалистов по маркетингу к тому, что их функция становиться более важной, чей другие.

Другие специалисты отмечали, что маркетинг – главная функция, что без покупателей организация не имеет смысла. Они ставят маркетинг в

центр, а другие функции обозначают как вспомогательные. Такое представление не устраивает других менеджеров, они не хотят воспринимать себя как вспомогательной функцией маркетинга. Опытные специалисты решают эту задачу по другому, помещая скорее покупателя, чем маркетинг в центр организации. Они приводят доводы в пользу ориентации покупателя, на которую все функции работают вместе, чтобы осведомить, обслужить и удовлетворить покупателя.

В 60-е годы специалисты отнесли маркетинг к центральной роли в организации. Эпоха маркетингового менеджмента потребовала решения задач долгосрочного планирования, прогнозирования, применения соответствующих методов и т.п. Вице-президенты по маркетингу стали управлять программами по стимулированию спроса, между тем как другие вице-президенты имели дело просто с рынками сырья, труда и др. Интегрированный маркетинг включает маркетинг, ориентированный на продукт и маркетинг, ориентированный на потребителя.

Изменение роли маркетинга в организации повлияло и на представление о самом маркетинге. Имеющаяся у нас литература позволила собрать мнения всего лишь двух десятков ученых. Безусловно, на глубокий анализ не приходится претендовать. Но все же определенные закономерности можно отметить.

В 1947 году Поль Мазур определил маркетинг как распределение уровня жизни в обществе. Будем считать, что это первое определение маркетинга. Очевидно, что и до 1947 года были определения, но мы не располагаем источниками.

В 1960 г. Американская маркетинговая ассоциация (AMA) дала следующее определение маркетинга: «Набор действий предпринимателей, компаний, других организаций и людей, направленный на обеспечение необходимых потоков товаров и услуг от их производителя к пользователю или потребителю».

В 1964 году Кандифф И.В., Стил Р.Р. написали: «Маркетинг является экономическим процессом, с помощью которого продукция приспосабливается к требованиям рынка и право собственности переходит от одного участника к другому».

В 1968 году Левитт Т. под маркетингом понимает «деятельность, направленную на получение фирмой информации о нуждах покупателя, с тем чтобы фирма могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги… Продажа концентрируется на нуждах покупателя. В процессе продажи поставщик заинтересован в обмене продукта на деньги, в то время как маркетинг – процесс непрерывного приспособления продуктов к спросу и поставке их потребителю и пользователю с их преимуществами».

В 1971 году Стептон Р. делает следующее определение маркетинга: «Система взаимосвязанных действий торгово-промышленных предприятий по

планированию, ценообразованию, рекламе и распространению товаров, необходимых потребителю, и услуг для настоящих и будущих потребителей».

В 1973 году Хеллоуей и Хепкок предлагают свою трактовку маркетинга: «Множество необходимых и случайных действий по обеспечению соотношения обмена в существующей экономической системе».

По сути с 1960 года, когда АМА, дав первое нечеткое определение маркетинга, подтолкнула ученых к созданию понятийного аппарата маркетинга. В перечисленных определениях маркетинга нашли отражения: рыночная концепция; концепция продажи; функции маркетинга; упоминалась функция обмена и др. (Рис. 7.2.)

| | |
|---|---|
| **Маркетинг определяется как:** | Феномен |
| | Образ мышления |
| | Средство и методы |
| | Принцип работы с рынком |
| | Наука и искусство |
| | Вид самостоятельной деятельности |
| | Менеджмент спроса |
| | Составная менеджмента или функции управления организацией |
| | Процесс управления товаропотоками на микро- и макроуровне |
| | Социальный управленческий процесс |
| | Процесс |
| | Орган или аппарат управления |
| | Функционирование на рынке |
| | Политика и др. |

Рис. 7.2. Классификация подходов к определению маркетинга

Следует также констатировать, что наука от практики отстала лет на десять, ведь семидесятые годы – это эпоха функционирования маркетингового менеджмента.

В 1975 году Друкер П. изложил свою интересную точку зрения на маркетинг: «Маркетинг не является функцией бизнеса, а отражает взгляд на всю сферу экономика, которая включает в себя производство и сервис. Все, что происходит в сфере бизнеса, представляет из себя маркетинг или воплощается в это понятие».

П. Друкер подчеркнул роль маркетинга на макроуровне. С этого времени, на наш взгляд, на маркетинг стали смотреть с позиции микро- и макроуровня. Последующие высказывания ученых особой новизны не несли, хотя их понимание маркетинга менялось. Так, Ф. Котлер в 1980 г. писал: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена».

В 1984 году встречаем его другое концептуальное определение: «Маркетинг – это социальный управленческий процесс, с помощью которого отдельные люди и группы могут получить то, что они хотят посредством создания и обмена ценностями с другими».

В 1985 году АМА целый год посвятила проблеме понятия маркетинга, чтобы дать ему новое строгое определение, рассмотрев 25 дефиниций. По определению АМА, маркетинг – это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организацией.

После 1985 года наше внимание привлекла еще одна интересная трактовка маркетинга, которую дали Криен Р., Полиц А., Олдерсон С. и Кокс Р.: «Маркетинг способствует перерождению капиталистического устройства в общество «массового потребления». Очевидно, это вызовет интерес у тех, кто специально заинтересуется проблемой государственного, общественного устройства.

Анализ потенциала организационного фактора в маркетинговом менеджменте позволяет сделать по меньшей мере два вывода:

1) О возможности разработки модуля маркетинговой деятельности;
2) О возможности разработки парадигм маркетинга.

Каждая организация должна придерживаться одной индивидуальной концепции маркетинга. Преуспевающая фирма всегда уникальна.

Модуль маркетинговой деятельности включает следующие составляющие:

1. Установление целей.
2. Анализ внешней среды. Потребители и конкуренты.
3. Анализ собственных возможностей.
4. Образ фирмы.
5. Позиция на рынке.
6. Выбор стратегии маркетингового менеджмента.
7. Маркетинговый контроль [16].

Что касается проблемы разработки парадигм маркетинга, то она основывается на его инструментарии. Об этом речь пойдет в следующем параграфе.

## 7.2. Маркетинговые парадигмы как организаторы рыночных отношений

Известны три основные парадигмы маркетинга: **неоклассическая** (микроэкономика), **конфликтная** (стратегия) и **парадигма отношений** (сотрудничество). Все они равноправны, но в маркетинговом мышлении наблюдается тенденция к сдвигу к парадигме отношений.

Эволюция маркетингового мышления основывается на трех взглядах:

1. На исторически сложившейся исторической модели от производственной ориентации до рыночной, от наращивания объемов производства к снижению издержек и в конечном счете к максимилизации добавленной стоимости.

2. На представлении о маркетинге с начала XX в., тесно увязанном в общественном сознании с рекламой. Благодаря развитию рекламы производители получили возможность увеличить количество и диапазон обращений к потребителю, на сцену выступил массовый маркетинг.
3. Положение о том, что экономическая традиция больше, чем практика, повлияла на теорию маркетинга.

Развитие экономики проходит через стадию увеличения объемов производства, которая сменяется фазой снижения издержек и выходит на этап увеличения добавленной стоимости. При этом акцент постепенно перемещается на добавленную стоимость, величину которой определяют как качество продукта, отнесенное к его цене. Повышение качества предполагает как улучшение функциональных характеристик продукта, так и упрочнение его психологических характеристик (имидж). Обычно для этого используется реклама, мероприятия по связям с общественностью или прямой маркетинг.

В этом плане маркетинг – это управление уровнем добавленной стоимости продукта и издержек предприятия. Маркетинг имеет отношение ко всем аспектам увеличения прибыли (объему сбыта, ценам и издержкам), однако основное внимание уделяется добавленной стоимости.

Маркетинг и экономическая теория имеют один и тот же предмет изучения – рынок, его законы спроса и предложения. Еще в начале XIX в. в Кембридже развернулась дискуссия между Т.Мальтусом и Д. Рикардо, которые искали ответ на вопрос о том, спрос ли стимулирует предложение (Т.Мальтус) или предложение создает спрос (Д. Рикардо). Любому маркетологу известно, что в зависимости от ситуации на рынке правыми могут быть оба, однако чаще всего побеждает точка зрения Т.Мальтуса. К сожалению, в то время победителем дискуссии вышел Д. Рикардо. С тех пор в экономическом мышлении доминирует парадигма предложения. Время от времени экономисты, в частности Дж. Кейнс, начинали дрейф в сторону экономики спроса, однако превалирующей остается производственная ориентация: если производителю удалось достигнуть значительного снижения издержек, это неизбежно вызывает рост спроса.

Проблемы маркетинга во многом пересекаются с проблемами микроэкономики. Их можно выразить в виде уравнения:

$$V_{продаж}=f\{a_iP_i\},$$

где $V_{продаж}$ – объем продаж;

$P_i$ (i=от 1 до 4) – один из четырех элементов маркетинга-микс (продукт, цена, место и продвижение товара);

$a_i$ (i=от 1 до 4) – вес фактора.

Основополагающая концепция заключается в том, что манипуляция компонентами маркетинга-микс позволяет достигнуть запланированного уровня сбыта. Данный подход обладает рядом преимуществ. Он упорядочен, поддается количественному определению и применяет теории из других областей, в особенности психологии. Однако имеет ряд недостатков:

- страдает определенной ограниченностью, так как фокус его внимания – деятельность компании;
- проявляется неадекватное восприятие конкуренции. Уравнение, приведенное выше, может относиться и к рыночному сегменту, и к конкретному мероприятию, например разделению голосов в рекламе;
- основное внимание уделяется краткосрочным трансакциям.

Неудовлетворенность неоклассической парадигмой привела к появлению стратегического подхода, в котором основной акцент делается на конкуренцию. Основная цель компании состоит в создании стабильного преимущества перед конкурентами и снижение издержек, стремление победить в ценовой войне и вынудить противника покинуть поле боя в маркетинговой войне.

Неоклассическая парадигма доминировала с начала 1960-х до середины 1970-х г.г., а затем преимущество перешло к приверженцам конфликтной модели. Яркие представители этих направлений – Филип Котлер [66] и Майк Портер [90], [3].

Из всех возможных определений маркетинга интерес представляет формулировка его сущности через конфликт. Конкуренты – «враги», торговые представители – «пехота», реклама – «артиллерия», основной показатель успеха – «захваченная» доля рынка [92].

Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетологи, воспринявшие боевую парадигму как руководство к действию, – война как минимум на четыре «фронта»:

- Потребители, которые желают купить продукт.
- Звенья цепочки распределения.
- Члены вашей организации, имеющие различные приоритеты и цели.
- Конкуренты, против которых, как правило, и направлена парадигма конфликта.

Взгляд на мир сквозь призму конфликта не так уж далек от действительности. Как правило, в ситуации монополии двух конкурирующих компаний данные о принадлежащих им сегментах рынка достаточно наглядно указывают на победителя. Не следует забывать о следующем:

- Стимулирование инноваций. Достижения конкурентов обозначены веками, которые обязана превзойти ваша марка.
- Стимулирование рынка. В середине 1990-ых годов, с приходом на рынок замороженного теста компании Nestle ситуация на нем несколько оживилась. Рынок вырос в целом, потребители стали проявлять к нему утраченный было интерес.
- Стимулирование менеджеров и работников отдела сбыта.

Парадигма конфликта наиболее адекватна ситуации дуополии, поскольку одна из сторон выигрывает по мере того, как проигрывает другая.

Тем не менее, парадигма конфликта, известная также под именем «стратегического маркетинга», создает ряд проблем:

- Мышление, ориентированное на конкуренцию по типу «выигрыш/проигрыш», страдает существенным изъяном. Маркетинг не является игрой с нулевой суммой, но в ней не бывает проигравших.
- Пристальное внимание к конкуренту – ошибочная установка. Да, вы можете раз- другой снизить цены и оптовый торговец или конечный пользователь клюнут на лакомую приманку, но это дело случая. Если компания зацикливается на борьбе с конкурентами, она легко забывает про нужды потребителей.
- Конкуренция обходится слишком дорого. Простой пример – война цен, в которой цены снижаются не столько для того, чтобы угодить потребителю, сколько с целью насолить конкуренту. При симметричном ответе конкурентов цены стремительно ползут вниз.

В основе маркетинга – концепция обоюдного выигрыша. Хороший маркетинг стимулирует рост рынка: выигрывают потребители, различные торговцы, набирает силу ваша марка, увеличивается марочный капитал конкурента.

Основная причина краха экономики коммунистических стран лежит в отсутствии конкуренции, когда существование государственных монополий исключал возможность экономического роста. Подобный подход не принимает во внимание роль маркетинга, а точнее, его отсутствие. Именно маркетинг позволяет влиять на потребительский спрос. Необходимо осознать, что парадигма конфликта – важная, но очень опасная сторона восприятия маркетинга.

Итак, парадигма конфликта (она же парадигма ведения боевых действий, она же парадигма стратегии) может оказаться весьма полезной маркетолагам, однако не следует забывать о ее существенных недостатках. Ее положительные стороны в том, что эта парадигма стимулирует инновации, менеджмент и работу службы сбыта.

С другой стороны, маркетинг – это игра, из которой каждый ее участник должен выйти с положительным результатом. Ориентация на клиента важнее, чем ориентация на конкуренцию. Клиент – главный источник прибыли. Конкуренция обходится слишком дорого.

Постепенно стало приходить понимание того, что маркетинг должен заниматься созданием ценностных, долгосрочных отношений. Этот принцип справедлив для всех форм маркетинга (промышленный маркетинг, прямой, сетевой, маркетинг услуг, розничной торговли, а также интеграционный маркетинг). Эта парадигма также известна под названием «маркетинг отношений – контакт – маркетинг».

Ученые-маркетологи пришли к выводу, что рынок – это система коммерческих отношений.

- Скандинавские исследователи выдвинули тезис о том, что поведение покупателей промышленных товаров определяет система длительных отношений с поставщиками.
- Маркетологи сферы услуг пришли к выводу о том, что компании дешевле и легче сохранить существующего потребителя, нежели найти нового.

- Изучение каналов распределения продемонстрировало, какую важную роль играют дружеские, а не враждебные отношения между покупателем и продавцом.
- Экономисты пришли к выводу, что, несмотря на более низкие цены сделок со случайными партнерами, общие затраты на их поиск и подготовку сделки превышают расходы на поддержание связей с постоянными клиентами. В результате общая эффективность сделок с последними оказывается значительно выше к др.

В целом можно сказать, что парадигма отношений базируется на следующих предпосылках.

- В основе маркетинга – взаимовыгодный обмен и сотрудничество сторон, а не конкуренция. Он не является игрой с нулевой суммой, которую предлагает маркетолагам конфликтная парадигма (например, общая доля рынка всегда равна 100%).
- Конкуренция играет важную, но второстепенную роль. Она позволяет потребителю сделать выбор, стимулирует производителей к экономии и нововведениям.
- Рынок – это система «обремененных стоимостью отношений», объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, включая конечных пользователей.
- Долгосрочные отношения уменьшают риск при совершении сделок и таким образом становятся выгодными для обеих сторон.
- Ключевая переменная – деньги, однако не менее значимо и время. Установление прочных связей зависит не столько от суммы расходуемых при этом денег, сколько от проявленного сторонами внимания и заботы.

В этом аспекте маркетинг выступает как управленческая деятельность, направленная на установленные в его системе отношений по поводу торговой марки с целью увеличения марочного капитала.

Итак, мы рассматриваем рынок как целостную систему долгосрочных, создающих добавленную стоимость отношений сотрудничества. Понимание рынка с политико-идеологической точки зрения означает способ организации общественного производства, основанный на свободе предпринимательства и определенной роли государства; с точки зрения философской – способ поведения хозяйствующих субъектов, принимающих решения самостоятельно на основе парадигм маркетинга («рыночное поведение»), как способа диалектического мышления, формирующего соответствующее мировоззрение участников хозяйственной деятельности («рыночное мышление»).

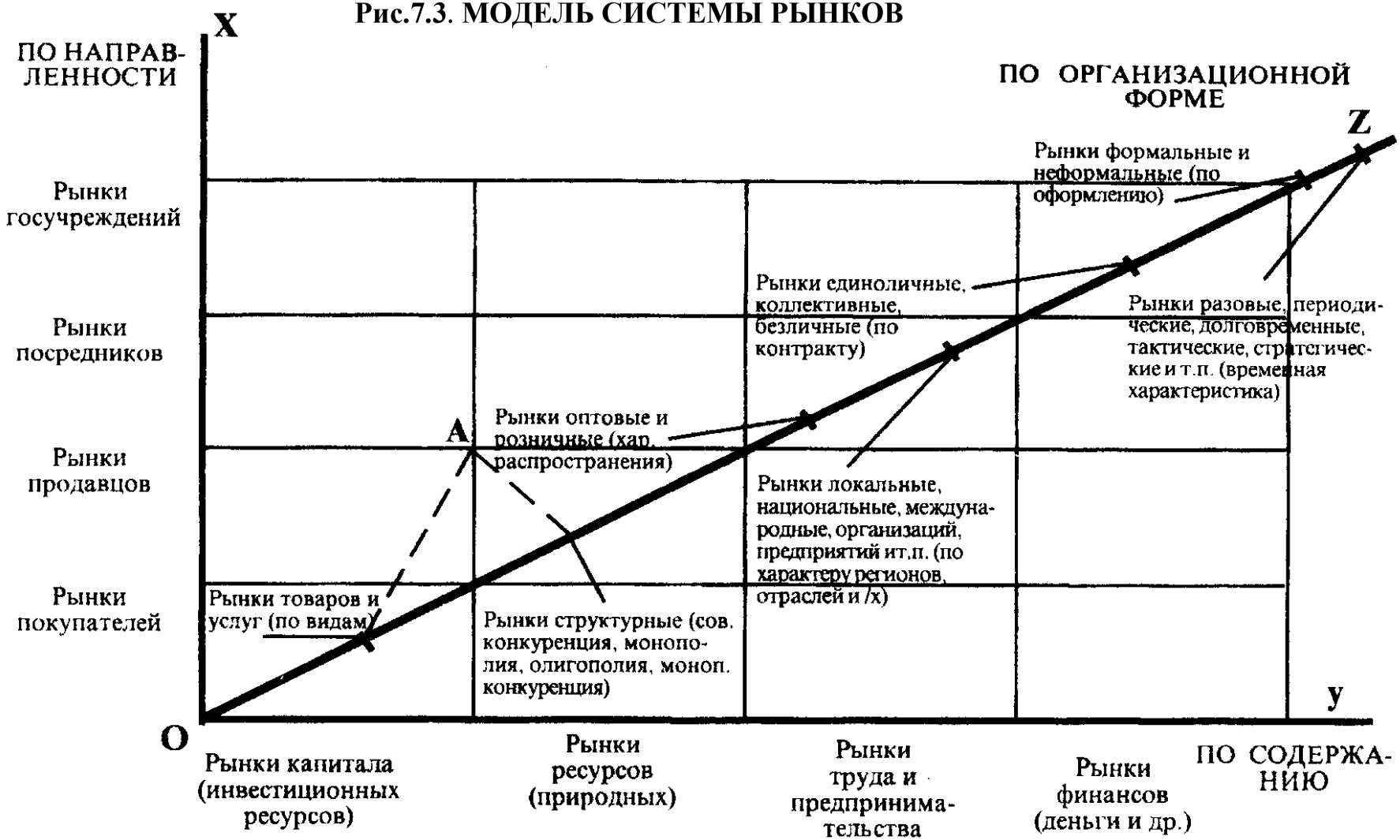
Для комплексной характеристики рыночных отношений построим модель системы рынков (Рис. 7.3), которые анализируются с точки зрения содержания, направленности и организационной формы. По содержанию (отражение факторов производства) выделяются рынки капитала, ресурсов, труда и предпринимательства, а также финансов. По направленности выделяются рынки покупателей (производитель должен приложить больше усилий для достижения своих целей, чем потребитель), продавцов, посредников и государственных учреждений, которые хотя и

отражают правительственную политику, но приспосабливают свои действия (например, научно-технические программы и т.п.) к условиям рынка. Рыночные отношения по направленности характеризуются мотивом поведения людей.

Классификация рынков по содержанию и направленности объектов воздействия будет не в полной мере отвечать законам спроса, предложения и др., если не рассмотреть организационную форму их проявления. Поэтому необходим и этот тип анализа, который включает виды рынков, тип рыночных структур и т.д.

В заключение отметим следующее. Рассмотренные три парадигмы маркетинга – традиционная неоклассическая, парадигма конфликта и парадигма отношений – взаимосвязаны, не являются ошибочными. Их диалектическая связь характеризуется тем, что парадигма отношений включает две другие парадигмы, не теряя свои особенности в рыночных отношениях. В современных условиях парадигма отношений – основной принцип, по которому строятся все формы маркетинга.

## Рис.7.3. МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ РЫНКОВ



## 7.3. Потенциал среды маркетингового менеджмента и модуля механизма жизнедеятельности

Основными принципами маркетинга являются:

1. Принцип приведения производства в соответствие со спросом и поведением потребителей, непосредственно исходящих от рынка.
2. Завоевание рынка посредством стратегического планирования на основе маркетингового процесса.
3. Принципы мониторинга внешней (маркетинговой) среды, которая является одним из инструментов маркетинга (рис.7.4).

Все компании функционируют в маркетинговой среде и преуспевают до тех пор, пока их товары и услуги соответствуют этой среде.

Маркетинговая среда формируется из множества действующих на компанию извне субъектов и факторов, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами. Основой организованности банковского рынковедения (рис.7.5) выступает прежде всего организованность самой организации.

Маркетинговую среду можно подразделить на микросреду (внутреннюю) и макросреду (внешнюю). Микросреда представлена силами, которые имеют непосредственное отношение к самой организации. Макросреда представлена силами, которые оказывают влияние на микросреду.

Микросреда состоит из пяти элементов:

- внутренней среды компании, в которую входят ведомственные и административные структуры, воздействующие на принятие решений со стороны управляющих маркетингом;
- каналов маркетинговой корпорации — фирм, помогающих компании создавать потребительскую ценность, которые подразделяются на поставщиков и маркетинговых посредников (компании по организации товародвижения, дистрибьюторские компании, финансовые посредники, маркетинговые агентства);
- шести основных типов рынков, на которых фирма осуществляет свою деятельность: потребительский, рынок производителей, посредников, организаций, государственных учреждений и международный рынок;
- конкурентов компании, пытающихся переманить её клиентов;
- контактных аудиторий, проявляющих интерес к компании или оказывающих влияние на её способность достигать маркетинговых целей (это финансовые круги, средства массовой информации, государственные учреждения, общественные движения и др.)

Рис.7.4. Инструментарий маркетинга
(как социально-экономической технологии)

Рис.7.5. Схема структуры организованности банковского рынковедения

Анализ макросреды показывают следующее:

1. Окружающая среда (как маркетинговая) несёт в себе новые возможности и новые угрозы. Основная ответственность за определение изменений в макросреде лежит на маркетологах. Руководители отделов маркетинга должны вести мониторинг за развитием тенденций и постоянно искать перспективные возможности.

2. Появление возможностей связано с возникновением и развитием тенденций и мегатенденций (медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические тенденции, которые, оформившись в течение7-10 лет, оказывают влияние на человечество).

3. В постоянно изменяющемся глобальном мире компания должна отслеживать влияние шести основных факторов: демографического, экономического, природного, технологического, политического (законодательство) и социального (культурного).

В **демографической** среде маркетологов интересуют темпы роста численности населения, изменение возрастной структуры, этнического состава и уровня образования, увеличение числа нетрадиционных семей, миграции и переход от массовых рынков к микрорынкам.

В **экономической** среде изучают распределение доходов, уровни цен, сбережений, задолженностей и доступность кредита.

В **природной** – исследуют сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергии, рост загрязнения окружающей среды и изменение роли государства в защите природы.

В **технологической** среде изучают ускорение научно-технического прогресса, появление возможностей для открытий, увеличение ассигнований на НИОКР и ужесточение государственного контроля над развитием технологий.

В **политической** среде наблюдают за соблюдением законов, регулирующих предпринимательскую деятельность.

В **социальной** же среде (культурной) интересуются пониманием отношения людей к самим себе, другим людям, различным организациям, к обществу, природе и мирозданию. Знать, какие продукты соответствуют базовым, а какие — вторичным ценностям, и учитывать интересы субкультур, существующих в обществе, вот, что необходимо знать маркетологу.

Макросреда включает основные силы, которые могут как предоставить возможности, так и создавать угрозы. Поэтому важна целенаправленная ориентация.

Установление целей является необходимой предпосылкой успеха. Цели – изначальный элемент маркетинговой деятельности, они задают и определяют все другие составляющие.

Цели бывают индивидуальные и организационные. Люди организуются, так как верят в то, что это самый эффективный путь достижения своих целей. С этой точки зрения организация – это обмен личной независимости на достижение целей. Организоваться – значит разрешить другим направлять ваше поведение.

Цели индивида – это единственные цели, которые существуют в мире, так как они строятся на его неудовлетворительных потребностях. Все остальные цели являются организационной трансформацией целей индивида. Чтобы достичь личные и организационные цели, люди добровольно оставляют часть своих индивидуальных свобод, так как способны оценивать свои позиции относительно других позиций и воспринимать другие цели (группы, организации) как свои собственные. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться.

Цели организации – это цели, общие для всех членов. Её цель – служить всем участникам процесса путём увеличения их возможностей в достижении своих целей. Максимизацию прибыли можно считать одной из главных целей организации.

Цели становятся инструментом маркетинга, когда они чётко сформированы в письменном виде, когда они известны работникам и ими приняты к исполнению. Поэтому к целям предъявляются требования достижимости и реалистичности; мотивированности; формализуемости; наличия обратной связи и др.

Цель как атрибут свободного человека, свободного предприятия, предполагает выбор другого состояния маркетинга или его поведения. В литературе встречаются термины, отождествляемые с понятием цели. Это такие термины как «миссия», «стратегия», «задачи», «политика» и др.

Обычно миссией называют общую цель, вызывающую у членов организации состояние устремляемости к чему-то. Организация исполняет много ролей: производителя, потребителя, поставщика, нанимателя, налогоплательщика и др. Миссия – это цель, объединяющая все множество ролей организации.

На основе миссии формируются долгосрочные (более года) цели организации или качественные результаты, которые не предлагается достичь за пределами планового периода. Поэтому стратегия – это способ, средство достижения долгосрочных целей. Краткосрочные цели (в пределах года), задания или задачи представляют собой результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода. Политика, как и стратегия, относится к категории средств, но средств достижения краткосрочных целей или поставленных задач. Политика отвечает на вопрос: каким образом должны выполняться задачи? Действенными могут быть только цели, четко и ясно сформулированные и реальные. При этом необходимо определить содержание (что я хочу достичь) и объем (сколько я хочу достичь) в определенных временн™х рамках.

Если четко поставленная цель – это уже полдела, то не менее важным является исследование внешней среды, или того окружения, в котором функционирует организация. Это вторая половина успеха.

Под внешней средой иногда понимают то, через посредство чего организация проявляет свою сущность. Собственно, не что иное, как внешняя среда порождает саму организацию и органично с ней взаимодействует. Жизнедеятельность человека как способ существования и развития его биосоциальной, экономической и политической деятельности, как вечность выживания, составляют сущность внешней среды. Можно схематично представить механизм жизнедеятельности людей как взаимосвязь их начал (принципов) (рис.7.6)

В качестве таких начал механизма жизнедеятельности (как необходимостей и возможностей комплексов) определены следующие: ответственность (движущие силы, линии жизни), правление (правила игры, форма организации власти); экономия (экономические выборы людей о правилах хозяйствования); полития (умеренная демократия). Сущность названных комплексов проявляется в их взаимосвязи (возможности политии – это возможности экономии; возможности экономии – это возможности правления; возможности правления – это возможности ответственности).

В соответствии со схемно-функциональным подходом анализ этих комплексов следует производить как по горизонтали, так и по вертикали. Последний включает контрольный анализ (философский срез), а также содержательный, организационный, технологический, правовой, психологический и, наконец, комплексный.

Критерием такой схемно-функциональной таблицы («малой таблицы Менделеева», образно выражаясь) выступает интерес человека как мера всех его поступков и действий.

## 7.4. Модель системы функций маркетингового менеджмента

Увеличение масштабов и сложности предпринимательской деятельности привело к возникновению руководства как особого ведущего института общества. Оно представляет собой основную силу в организациях, которая координирует деятельность подсистем и определяет их взаимосвязь с окружающей средой.

Руководители должны превратить неорганизованные материальные, денежные и трудовые ресурсы в полезное и эффективное дело. Руководство представляет собой процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели. Процесс руководства был многократно описан с различных точек зрения, и четыре его основные функции – планирование, организация, управление и связь – получили всеобщее признание.

Исходя из системных принципов, их можно определить следующим образом.

**Планирование**. Функция планирования включает выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов для их достижения. Планирование, по существу, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений и является жизненно необходимым в каждой системе «человек – машина».

**Организация**. Организационная функция направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией. Эта функция определяет виды административной деятельности, распределения их по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их использование. Функция организации обеспечивает взаимосвязь или, другими словами, взаимозависимость между различными подсистемами и всей системой в целом.

**Управление**. Функция управления, по существу, обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Управление по своей сути заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

**Связь**. Функция связи заключается, главным образом, в передаче информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающими принятие решений. Помимо этого функция связи включает взаимный обмен информацией с внешним миром.

Названные четыре функции руководства взаимосвязаны. Выполнение каждой из этих функций зависит от выполнения трех остальных. Например, эффективность связи и управления зависит в значительной степени от соответствия организационной структуры процессу планирования.

Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для того, чтобы обеспечить эффективное достижение общих целей организации.

Рассмотрим феномен управления с точки зрения его процесса.

В ходе специализации управления выделяются виды управленческой деятельности как продукты процесса разделения в сфере управления.

Разделение труда и специализации в управлении – это постоянно развивающийся процесс. Практике известны шесть стадий (этапов) выделения (обособления) функций управления.

I. Объем управления невелик. Управление осуществляет тот же работник, который выполняет производственные функции. Менеджер и сам работает и руководит. Это просто исполнитель, например бригадир.

II. Объем управленческой деятельности достигает размеров, для выполнения которого требуется выделение специального работника. Менеджер выполняет только свою функцию. Менеджеры – это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Об их успехах судят не по тому, что они делают, а по тому как они побуждают к работе других. Быть менеджером предполагает наличие хотя бы одного подчиненного.

Менеджеры играют три группы ролей в организации: в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей; во-вторых, информационной роли (менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации); в-третьих, роли по принятию решений (определяет направления движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п.)

III. Объем управленческих работ настолько велик, что над группой менеджеров появляется управляющий.

IV. Сложность управленческой деятельности увеличивается и осуществляется специализация управленческих работников. В управлении появляются специалисты: технологи, учетчики, плановики и т.д.

V. Объем работы по специальным функциям управления и число работников, занятых специальными работами, так велики, что внутри службы маркетинга появляется начальник, отделы и т.д.

В ходе специализации от некогда единого управления обособилось так много специализированных видов деятельности, что, например,

выделяется отличный от любой специализированной работы вид деятельности – руководство. Задачи руководства – синтезировать все специализированные функции управления, координировать их.

Руководство и раньше совмещалось в управлении с одной или несколькими специализированными функциями. Так, тот или иной руководитель одновременно с руководством осуществлял, например, и часть работы по снабжению или сбыту. При развитии специализации управления он постепенно отдает все частные функции специализированным работникам, а за собой сохраняет лишь координацию их деятельности.

Условием изучения функций управления является их классификация.

Имеется несколько принципов разделения одного и того же объема управленческой деятельности на функции управления.

В общем виде можно выделить два наиболее важных типа классификации функций управления: с позиции объекта управления (маркетинга – I) и с позиции субъекта (самого управления – II).

Внутри каждого типа классификации имеются виды.

1. **Функции, отражающие производственный сектор** (обрабатывающая промышленность – 21%, добывающая – 10%, строительство – 7%, сельское хозяйство – 3%) ≈ 30%.

2. **Функции, отражающие среду услуг** (оптовая и розничная торговля – 17%, транспорт и коммунальное хозяйство – 9%, финансы и страхование – 17%, прочее – 25%) ≈ 70%.

3. **Функции, отражающие уровни производства**. Вертикальный разрез производства по уровням является базой для специализации видов управленческой деятельности. Соответственно выделяются функции управления рабочим местом, участком, цехом, предприятием, объединением (корпорацией), регионом, республикой.

4. **Функции, отражающие составные элементы и параметры процесса производства.**

В производстве участвуют люди и средства производства (техника, сырье и т.д.). В производстве люди вступают в определенные отношения друг с другом, с техническими средствами. Процесс производства, следовательно, можно представить как взаимодействие ряда элементов. В свою очередь, эти элементы и их взаимодействия характеризуются рядом признаков, параметров. Продукция – качеством, технологические процессы – унифицированностью и т.д. Соответственно могут обособляться отдельные виды и участки управленческой деятельности: управление кадрами, управление обслуживанием оборудования, управление организацией труда, управление технологией производства и т.д.

Классификация функций управления, отражающие черты самого управления.

1. **Функции, отражающие стадии управления.** После многочисленных дискуссий ученые остановились на трех стадиях управления: предварительное управление (целеполагание, прогнозирование, планирование), оперативное управление (организация, координация, распорядительство, мотивация) и заключительное управление(учет, анализ, синтез, контроль). Критерием классификации выступает время.

**Функции, отражающие структуру субъекта управления.** Субъектами управления маркетингом выступают как отдельные организации, так и конкретный предприниматель.

Функции управления, выделяемые на основе объекта управления (маркетинга), называют хозяйственными, на основе субъекта – организационными.

Для понимания управления важно вычленение интегрирующей функции. Например, наряду с функциями управления производственным сектором реализуется функция управления всем народным хозяйством. Планирование, учет, контроль и т.д. также требуют функцию, которая бы интегрировала, синтезировала их в целом. Эту функцию называют, как было отмечено выше, руководством. Теоретически функция руководства – это функция синтеза, функция интеграции. Все прочие функции управления можно назвать специализированными.

В действительности не существует отдельно функции планирования и функции управления сбытом. Выделившийся участок управленческой деятельности является одновременно результатом действия сразу нескольких принципов разделения труда.

Так, функция «планирования сбыта» выделена на основе двух принципов специализации – разделения управленческой деятельности на этапы с учетом фактора времени (планирование, учет и т.д.) и обособления управленческой деятельности по стадиям логики маркетинговых технологий (анализ рынка и т.д.)

Поэтому правомерно говорить о многообразных сочетаниях, которые можно отразить в модели системы функций маркетингового менеджмента (Рис. 7.7).

Рис.7.7. Модель системы функций маркетингового менеджмента

## 7.5. Потенциал информационного обеспечения маркетинга

Информация в системе маркетинга имеет ключевое значение, поскольку любая маркетинговая деятельность базируется на знании конкретной ситуации, сложившейся на рынке. К тому же маркетинговые исследования и мероприятия сами по себе являются информационными (например, изучение конкурентного спроса на товары, исследование рынков сбыта, учет поведения потребителей при покупке и т.п.).

Цель использования маркетинговой информации состоит в уменьшении неопределенности в процессе принятия управленческих решений. Поэтому маркетинговую деятельность следует рассматривать как часть объективно существующего и постоянно функционирующего

информационного процесса. Информационное обеспечение есть процесс удовлетворения потребностей конкретных пользователей в информации, основанной на применении специальных методов и средств ее получения, обработки, накопления и выдачи в удобном для использования виде. В этой связи маркетинговая информационная система (МИС) должна строиться на основе комплексности и увязке всех компонентов ее предметной области, что достигается применением современных средств вычислительной и информационной техники (Рис. 7.8)

Совокупность информации, необходимой для принятия маркетинговых решений, называют обычно системой маркетинговой информации (СМИ). Ее формирование и функционирование опирается на систему информационного обеспечения маркетинга.

Развитая СМИ включает следующие подсистемы: внутренней информации, внешней информации и информации маркетинговых исследований. В практике эти подсистемы рассматривают как самостоятельные информационные системы.

**Система внутренней информации** включает совокупность данных, возникающих в организации в форме бухгалтерской и статистической отчетности, оперативной и текущей производственной и научно-технической информации.

**Система внешней информации** объединяет сведения о состоянии окружающей среды организации, рынков, поведении потребителей и поставщиков, мерах государственного регулирования рыночных механизмов и др. Эти данные сосредоточены в публикуемых периодических и специальных изданиях, статистических сборниках, конъюнктурных обзорах коммерческих исследовательских организаций. Они собираются также на основе посещения выставок и конференций, проведения переговоров и деловых встреч.

**Система информации маркетинговых исследований** базируется на информации, получаемой в результате проведения исследований конкретных направлений маркетинговой деятельности. К ним обычно относят также виды исследований, как анализ параметров рынка и его освоения конкурентами, изучение тенденций деловой активности партнеров, политики цен и способов продвижения товаров, реакции на новые товары, а также краткосрочное и долгосрочное прогнозирование объемов реализации товаров.

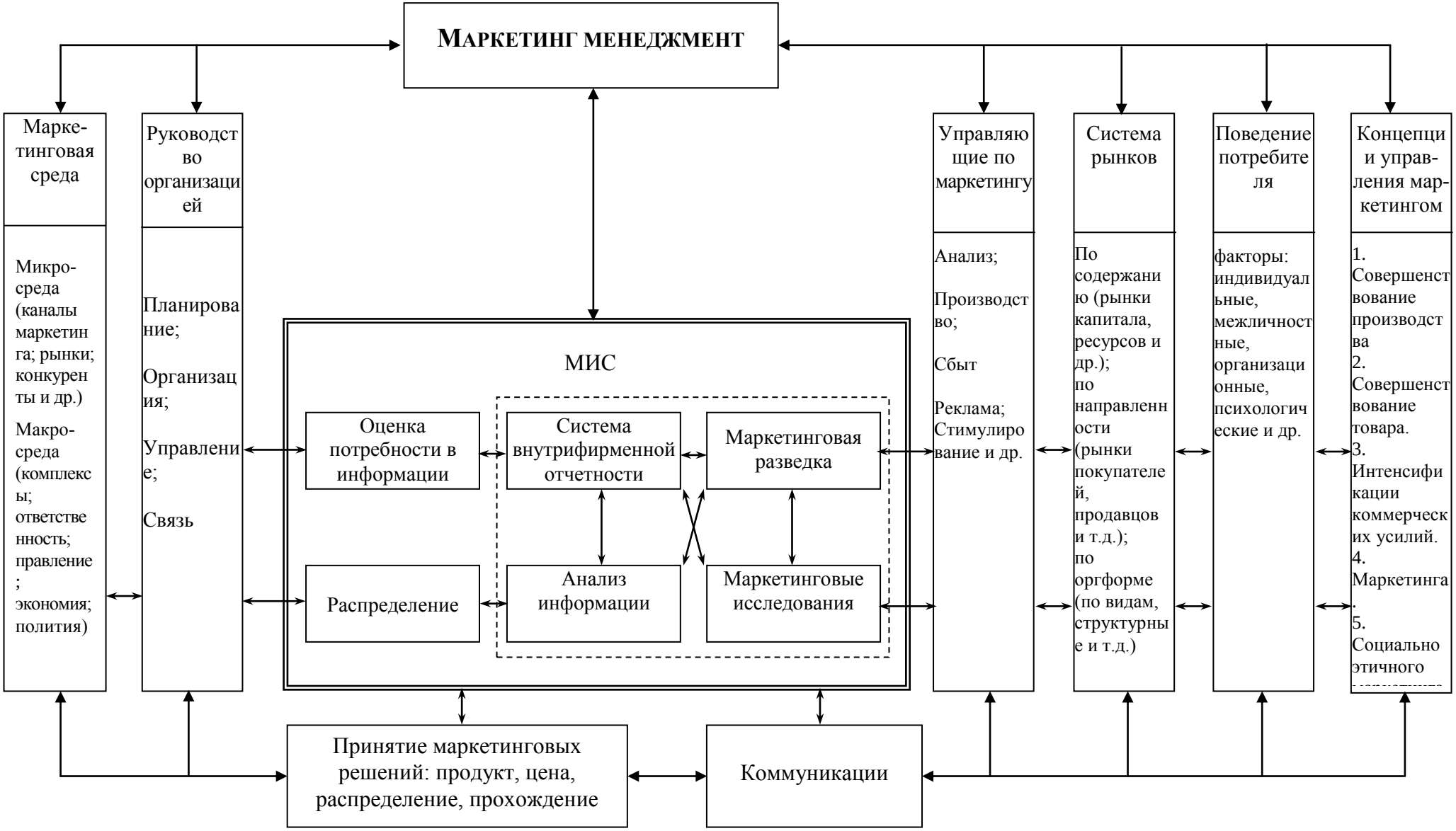



Рис.7.8. Составляющие маркетинговой информационной системы

Система анализа маркетинговой информации включает анализ общеэкономических показателей, а также краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, основанное на анализе тенденций.

Таким образом, целью маркетинговых исследований является получение точных и достоверных данных по конкретным проблемам маркетинговой деятельности, необходимых для принятия руководством обоснованных решений.

Коммуникационный процесс (КП) маркетинговой деятельности, проявляясь через обмен информацией между отдельными ее субъектами, пронизывает все стадии информационного процесса МИС организации. Считается, что руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Он занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, управления и связи. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют **связующим процессом.**

На выбор источников первичных данных, методов, технологии и техники реализации КП влияют следующие факторы:

- поставленные цели маркетингового менеджмента в организации;
- особенности информационной системы обследуемого объекта. Информационная база маркетинговых исследований формируется на основе трех основных составляющих: рынка товаров и услуг, производственной сферы и внешней макросреды. Каждый из этих источников характеризуется собственной, отличной от других, системой информации;
- стоимость проведения исследований и выделенные на эти цели ресурсы;
- наличие опыта в проведении исследований и специалистов соответствующей квалификации;
- уровень развития инфраструктуры рынка;
- наличие средств вычислительной техники и другого специального оборудования;
- необходимость обеспечения объективности и конфиденциальности результатов исследования и др.

Применение необходимой информации должно быть гарантировано посредством информационной системы маркетинга, которая производит информационное соединение между маркетинг-менеджментом и важными для принятия решений сферами как составляющими МИС. В этом плане маркетинг-менеджмент рассматривается как управление реализацией маркетинговых решений посредством коммуникаций, направленное на достижение целей организации.

К МИС обычно предъявляются требования, реализация которых на практике не всегда проста. Сообразно с этим информационное обеспечение должно происходить: систематически; непрерывно; всеохватывающе; быстро; надежно; полно; соразмерно концентрированно; целенаправленно относиться к компетентному менеджеру.

Предложенная концепция МИС на рис. 7.8. включает людей, оборудование и методологические приемы, используемые для сбора и обработки информации для принятия маркетинговых решений. МИС начинается с управляющих по маркетингу и ими же заканчивается. Именно управляющие по маркетингу оценивают потребность в информации, которая должна быть пригодной к использованию для идентификации рыночных возможностей, развития маркетинговых мероприятий и их контроля.

## 7.6. Потребитель и управление потенциалом создания товаров и услуг

Принять решение о структуре маркетинга, это только начало деятельности в бизнесе. Маркетинговые исследования необходимы для сбора информации о том, как и те ли товары нужны потребителю (их формы, цвета, упаковки, цены и т.д.), какая им нравиться реклама, методы сбыта, формы общественных связей и т.д.

Мотивы покупателей – это вечная тема, как и сам маркетинг. Процесс покупки основывается на выборе, основывающемся на запросе, возможности купить и отношению к торговой марке.

**В процессе покупки на потребителя влияет потенциал множества факторов: принадлежность к определенной культурной среде** (ценности, взгляды, убеждения и т.п.); **принадлежность к социальному классу** (уровень образования, профессия, семейные традиции и т.п.); **наличие группы единомышленников** (члены семьи, друзья, коллеги, однокашники и т.п.); **представление человека о себе; привходящие обстоятельства** (данная марка более броско представлена на витрине и пр.).

Это относится и к институциональным покупателям, хотя товарами, как правило, выступает сырье (зерно, сталь, текстильное волокно), сложные изделия и услуги (печатные станки, телекоммуникационные системы, консультации по проблемам управления). У них свои принципы поведения: верность поставщику, так как организации тратят много времени и средств на его поиски; множественность влияния на решение о покупке и др.

Рационально делить потребителей на мелкие группы индивидуальных или институциональных потребителей (сегменты), которым свойственны некоторые общие характеристики, тип поведения, запросы или нужды.

**Принципы сегментирования:**

- **демографический** (возраст, пол, профессия и т. д.)
- **географический** (регионы, города, страны и т.п.);
- **поведенческий** (объем потребления, тип потребления, ожидаемые выгоды);
- **психографический** (социальный класс, образ жизни);

**Сегментирование рынка помогает установить виды целевого маркетинга**:

- **недифференцированный** (стандартный товар предлагается всем потребителям);
- **концентрированный** (программа на конкретный рыночный сегмент);
- **дифференцированный (**программа рассчитана на несколько рыночных сегментов);
- **потребительский** (каждый потребитель рассматривается как отдельный рыночный сегмент).

В организации среди множества групп функциональных процессов выделим потенциал маркетинговых процессов, которые назовем микромаркетингом, в отличие от потенциала макромаркетинга хозяйственной деятельности. В бытие людей маркетинг, особенно управление им, занимает особое место как форма жизнедеятельности людей в условиях многоукладного индустриального общества, когда основным компонентом социальных отношений выступает управление обменом. Именно эту сущность следует в первую очередь отметить в маркетинговом менеджменте.

Маркетинговый менеджмент поэтому начинается с исследования поведения покупателей. Почему именно этот товар нужен потребителю? Иначе, каков выбор?

**Формула выбора**: запрос плюс возможность купить, плюс отношение к торговой марке.

**На решение о покупке влияют следующие факторы**:

- **культурная среда** (как мы разделяем ценности, взгляды и убеждения);
- **социальный класс** (характеристика семейных традиций, уровень образования, профессия);
- **группа единомышленников, представление о себе** («скажи мне, что ты покупаешь и я скажу, кто ты»);
- **привходящие обстоятельства** (удовлетворить капризы; свадьба; мода и т.п.).

Таким образом, потенциал принятия решения о покупке включает следующие два типа:

- **создание проблемы;**
- **поиск решения проблемы**.

Покупатель рассматривает возможности на основании опыта (прежние покупки) и восприимчивости к маркетинговой рекламе. Если ни одно из очевидных решений его не устраивает, он собирает дополнительную информацию. После покупки предмета покупатель оценивает разумность своего выбора. Если предмет, который он купил, его устраивает, то при сходных обстоятельствах он снова его купит, тем самым сохраняя верность данной торговой марке. Если покупатель сделал крупную покупку, то начинает испытывать познавательный дискомфорт, т.е. беспокойство, возникающее у него после приобретения предмета, заставляющего его искать подтверждения правильности сделанной покупки. Поэтому многие фирмы стараются поддерживать спрос на свои товары такими средствами, как представление гарантии, поздравительные письма и др. Это помогает подтолкнуть покупателей к повторной покупке.

Потенциал сегментирования рынка показывает, каких целевых потребителей следует обслуживать и как их привлечь. Товаром считается все, что предлагается для удовлетворения запросов и нужд в процессе обмена. Компании также создают товарные знаки для идентификации своей продукции (фирменные имена, знаки). Обычно потребители относительно менее склонны менять марки тех товаров, которые они связывают с собственным представлением о себе. При этом большое значение имеет упаковка товара, которая не только предохраняет товар от повреждений и порчи, но также подчеркивает его преимущества своей формой, составом и дизайном.

Составной частью упаковки является этикетка как средство информации покупателя. Но этикетка также служит производителю информацией о популярности товара. В общем можно сказать, что когда вы покупаете кусок туалетного мыла, вы приобретаете не только моющее средство, но и результат сотен мелких решений о внешнем виде товарного знака, упаковке, цене, распределении и методах продвижения.

**Потенциал процесса разработки товара (от идеи до появления на рынке) включает:**

- **отбор идей** (лучший источник – сами потребители);
- **экономический анализ** (прогноз объемов затрат – затраты – потенциальная прибыль);
- **разработка прототипа** (производство и испытание опытных образцов с упаковкой – возможности серийного производства – ресурсы для доведения товара до потребителя);
- **испытание товара** (товар внедряется в нескольких регионах страны и компания изучает реакцию потребителей);
- **коммерциализация** (переход к массовому производству и распределению тех товаров, которые выдержали испытание).

Но товары имеют разный срок жизни, а значит и прибыль разную приносят. Товары имеют свой жизненный цикл, каждый из которых отличается объемом продаж и доходов. **Четыре таких цикла выделяют:**

- **внедрение** (производитель стимулирует спрос; затраты на рекламу и продвижение товара);
- **рост** (рост объема продаж; рост конкуренции, борьба за долю рынка; затраты на продвижение товара, изменение цен, увеличение объема продаж, снижение издержек на единицу продукции);
- **зрелость** (объем продаж не растет, даже уменьшается, значит не полная загрузка мощностей; снижать нужно цены, чтобы целиком использовать оборудование; это длительный жизненный цикл, когда думают о разработке новой продукции; стимулирование спроса на существующие товары, их совершенствование, чтобы эти «зрелые» товары как можно больше оставались конкурентно-способными);
- **спад** (объем продаж и прибыли уменьшаются, так как изменяются вкусы потребителей, совершенствуется технология; сосредоточить внимание на новых изделиях).

Поэтому компании внедряют новые и отказываются от старых товаров, чтобы обеспечить замену продукции. Таким образом, они разрабатывают **номенклатуру продукции** – всю совокупность предлагаемых на продажу товаров и услуг. Большие группы изделий в пределах этой номенклатуры называются ассортиментом товаров, который состоит из категории товаров, родственных с точки зрения их использования или потребительских характеристик.

После проведения тщательного сегментирования рынка, определения целевых групп потребителей, выяснения их потребностей и выработки концепции позиционирования, компания приступает к разработке новых товаров. Потенциал новых товаров по степени их новизны подразделяется на шесть категорий:

1) **мировые новинки;**
2) **новые товарные линии;**
3) **расширение существующих товарных линий;**
4) **усовершенствование и модификация существующих товаров;**
5) **репозиционирование;**
6) **снижение цен.**

Успешная работа новых товаров предусматривает эффективное управление этим процессом. Компании при этом создают различные организационные структуры, в которые могут входить менеджеры по продукту, по товарам, советы по новым товарам, отделы новых товаров или предпринимательские группы разработчиков новых товаров.

## 7.7. Управление ценами и потенциал удержания потребителя

Сложной выглядит задача управления ценами на товары: слишком высокая цена приведет к уменьшению объема продаж, при низкой цене приходится жертвовать прибылью. Надо учитывать маркетинговые цели (полностью получить планируемую прибыль; увеличить объем продаж; завоевать большую долю рынка; ослабить конкурентов и т.д.), издержки фирмы (постоянные издержки – те, которые фирмой должны быть покрыты независимо от объема реализованной продукции; переменные издержки, которые увеличиваются с ростом объема производства, которые включаются в стоимость сырья, рабочей силы, материалов). Общие расходы на деятельность фирмы равны сумме переменных и постоянных издержек, включающих в себя арендную плату за помещение, оплату коммунальных услуг, страховые взносы и административные расходы.

На практике в качестве методов ценообразования используют инструменты наценки и анализ безубыточности. Наценка представляет собой разницу между себестоимостью изделия и его продажной ценой. Если Вы, например, тратите на производство велосипеда 50$, а продаете за 75$, то наценка составляет 25$; ее удельный вес равен 33 1/3 % от продажной цены. Удельный вес наценки должен покрыть все расходы фирмы, включая не только производство товара, но и его реализацию; но одновременно он должен быть достаточно высоким, чтобы приносить прибыль. Если у Вас большое количество наименований товаров, то удобно пользоваться показателем средней наценки (устанавливают один и тот же процент наценки для каждого товара в данном ассортименте). Можно пользоваться также фактором товарооборота – показателя числа оборотов среднегодового объема товарных запасов компании за данный период. Если у фирмы есть товарный запас в среднем на тысячу дол., а объем продаж в месяц равен три тыс. дол., то можно предположить ,что среднегодовой запас обернется трижды.

Важным инструментом ценообразования служит анализ безубыточности, который позволяет определить, какое количество единиц товара компания должна продать по определенной цене, чтобы покрыть все расходы, т.е. достичь безубыточности. Точка безубыточности и есть минимальный объем продаж, при котором компания не будет терпеть убытки (продажа сверх этой величины принесет прибыль, а продажа ниже ее – убытки).

От установления правильной цены на товар зависит успех или неуспех фирмы. Компании используют три основных метода для оптимизации решений в области ценообразования: шкалирование цен (продажа товаров в ограниченном диапазоне цен), установление «некруглых» цен (установление цены ниже следующей круглой цифры), предоставление скидок с цены (торговая скидка – скидка, представляемая оптовому и розничному продавцу; оптовая скидка – скидка с цены для

покупателей больших партий товара; наличная скидка – скидка с цены для покупателя, который оплачивает товар наличными, а не в кредит).

Многие компании и банки считают, что работа по привлечению клиента целиком возлагается на отдел маркетинга. Однако его деятельность эффективна лишь там, где каждый отдел и каждый служащий создают и воплощают в реальность конкурентоспособную, передовую систему обеспечения клиентов высококачественными услугами.

Потребитель прежде всего определяет, принятие какого предложения принесет ему максимальную ценность. Общие издержки потребителя определяются как сумма издержек, которые, как ожидает потребитель, он понесет при оценке и получении услуги. Сюда кроме денежных издержек включают затраты времени, энергии и эмоций.

Компании должны уделять больше внимания так называемому коэффициенту «ухода из очереди» (уровень потери потребителей). Для снижения его организации, во-первых, следует определить и измерить коэффициент удержания потребителей; во-вторых, установить причины, по которым она теряет потребителей, определить недочеты и устранить их, улучшив управление; в-третьих, необходимо сделать расчеты сокращения прибыли, вызванного уходом потребителей; в-четвертых, необходимо рассчитать, во что компании обойдется ликвидация недостатков в управлении.

Необходимость удержания потребителя объясняется тем, что издержки по его привлечению в пять раз больше затрат, необходимых для сохранения уже имеющегося.

Некоторые ученые определяют задачу компании следующим образом: потребитель может быть безымянным, клиент – никогда; потребители – часть целого или большого сегмента, обслуживание клиентов происходит на индивидуальной основе; потребителя обслуживает любой свободный в данный момент сотрудник, обслуживанием клиентов занимается персонал.

Практика показывает, что сокращение коэффициента ухода потребителей « из очереди» на 5% увеличивает прибыль компании на 25-85%. Существует два основных способа потенциала удержания потребителей: создание условий, препятствующих обращению их к другим компаниям; полное удовлетворение потребителя, который вряд ли польститься на предлагаемые конкурентами стимулы. Второй способ является предметом истинных маркетинговых отношений, ведущих к тому, что потребители становятся клиентами.

## 7.8. Выгоды потребителя и управление потенциалом распределения

Потенциал привлечения и удержания потребителей должен основываться не только на создании комфорта, удобств, т.е. тех благ,

которые позволяют потребителям устанавливать долгосрочные партнерские отношения с выбранными компаниями, но и посредством привлечения потребителей к участию в маркетинговых программах.

Маркетинговые программы, рассчитанные на определенный лаг времени, предусматривают вознаграждение потребителям, которые или часто совершают покупки, или закупают значительные объемы товаров. Цель использования таких программ заключается в стремлении с помощью экономического стимулирования потребителей добиться процветания бизнеса. С этой целью также компании создают клубы потребителей, членство в котором предоставляется после совершения первой покупки или совершения покупки на определенную сумму либо после уплаты членского взноса.

Однако не каждый потребитель оказывается выгодным. Известное «правило 80/20» гласит, сто 20% потребителей приносит 80% прибыли компании. Практика показала, что имеет место и правило «80/20/30», которое означает, что 20% наиболее выгодных потребителей дают компании 80% прибыли, половина которой теряется при обслуживании 30% наименее выгодных покупателей. Значит, компания может повысить прибыль за счет расставания с «убыточными покупателями». Выгодный потребитель – это индивид, компания, в течение долгого времени приносящие доход, который превышает приемлемые издержки компании по привлечению заказчика, продажам и его обслуживанию. Причем, речь идет о прибыли и издержках на протяжении жизненного цикла потребителя, а не о прибыли по конкретной сделке. Компаниям трудно определить индивидуальную рентабельность потребителя. Например, банки утверждают, что клиенты пользуются самыми разными банковскими услугами, а значит, сделки фиксируются в различных журналах учета. Некоторые банки, подсчитав индивидуальную рентабельность потребителей, ужаснулись: «убыточны» до сорока процентов клиентов. Понятно поэтому, почему банки увеличивают плату за предоставление услуг.

Для анализа выгодности заказчиков можно построить схемно-функциональную модель, где по горизонтали указать потребителей (функциональный аспект), а по вертикали – продукты (высокоприбыльный, прибыльный, убыточный и смешанный продукт), т.е. схемный аспект. Анализ такой модели показывает, что прибыль компании зависит от потенциала трех элементов: она тем выше, чем эффективнее международные операции; чем выше ее конкурентные преимущества; чем выше способности компании к созданию стоимости (создавать стоимость такую, которая требует значительно меньших издержек).

Установив цену, нужно принять решение о выборе структуры распределительной системы – совокупности посредников и каналов распределения (путей продвижения товаров от производителя к

потребителю), которые производитель использует для доведения своих товаров до конечного потребителя.

Можно получить определенный эффект, если вступить в дело с рыночным посредником (отдельный предприниматель иди организация, доводящая товары и услуги от производителя до потребителя), который облегчает жизнь и производителям и потребителям. Посредники выполняют ряд специфических функций: предоставление торговых услуг; обеспечение информацией о рынке; доставка товаров к местам продажи; хранение товаров на складах; распределение риска; финансирование производителей и др.

Производителю необходимо опираться на логистику – науку определения потребностей, а также приобретения, распределения и содержания в рабочем состоянии в течение всего жизненного цикла всего того, что обеспечивает эти потребности.

Альтернативные каналы распределения институциональных товаров, а также потребительских, в значительной мере, включают следующие схемы: производитель – потребитель; производитель – оптовик – потребитель; производитель – торговый агент (брокер) – потребитель; производитель – торговый агент (брокер) – оптовик – потребитель и др.

Вообще существует два типа посредников: оптовики и розничные торговцы. **Оптовики** продают товар розничным торговцам, другим оптовикам, а также институциональным потребителям таким как правительственные ведомства, различные учреждения и организации, а также коммерческие предприятия, каждый из которых либо перепродает эти товары, либо использует их для изготовления собственной продукции. **Розничные торговцы** продают товары людям, которые покупают их для личного потребления.

Оптовики включают в себя не только **оптовых торговцев** (в среднем их 80% во всех странах), но и **стендовых продавцов** (отвечающих также за размещение и демонстрацию товаров в каком-либо отделе супермаркета), **торговых агентов производителя** (в отличие от оптовых торговцев не обладают правами на товар, осуществляя продажу на комиссионной основе), **брокеры** (агенты, специализирующиеся на продаже конкретных товаров).

Издержки физического распределения товаров, т.е. издержки на логистику (управление запасами, обработка заказов, хранение запасов, их обслуживание, а также транспортировка товаров), составляет большой удельный вес в себестоимости товаров. В издержках физического распределения товаров расходы на транспортировку составляют до 60%, на хранение – до 12%, административные – до 4%. Как видим, в управлении распределением товаров заложен значительный потенциал снижения издержек и улучшения качества поставок, а значит, и повышения конкурентоспособности.

## 7.9. Потенциал управления коммуникациями, продвижением

Из четырех элементов маркетинга – товаров, цен, места и продвижения – в бизнесе именно продвижение товаров связывают с сущностью маркетинговой деятельности.

Для достижения целей продвижения специалисты – маркетологи прибегают к управлению пятью основными средствами коммуникаций: **личной продаже; рекламе; общественным связям; стимулированию сбыта; прямому маркетингу.**

**Личная продажа** предполагает прямое общение покупателей с продавцом, «лицом к лицу» или по телефону. Сделки следует заключать немедленно; товар подобрать нужный, хотя издержки относительно высокие. Без непосредственного персонального воздействия используйте рекламу как платную форму сообщения, распространяемую через средства массовой информации и финансируемую теми, от кого они исходят.

И в первом, и во втором случае достижение целей продвижения основывается на уважении клиента, его поиске и приумножении. Бизнес и есть поиск клиента, изучение его потребностей, нужд, удобств и т.д. Сегментация рынка является первой задачей при решении этой проблемы. «Люби клиента, а не товар». Завоюешь клиента – сделаешь больше, чем половину дела.

На личные продажи фирмы тратят вдвое больше средств, чем на все остальные виды маркетинговой деятельности, вместе взятые.

В бизнесе продавцов делят на три категории: **«добывающие» заказы; принимающие заказы и обеспечивающие поддержку продаж.**

Первые отвечают за привлечение новых покупателей и увеличение объема продаж имеющимся покупателям. К **«добывателям»** относятся биржевые брокеры, телемаркетинговые агенты; относят инженеров, предлагающих для продажи компьютеры, или ядерных физиков, предоставляющих консалтинговые услуги. Добывание заказов называют **творческой продажей**, особенно если продавец должен потратить много времени на выявление потребностей клиента и на разработку стратегии, которая позволяла бы убедить клиента в том, что данный товар способен удовлетворять эти потребности, а также склонить его к совершению покупки.

**Приемщики заказов** – это продавцы, исполняющие полученные заказы обычно без применения методов творческой продажи. Но, ставя цель увеличить объем продаж, фирмы организуют обучение своих сотрудников методам «добывателей» заказов.

**Персонал поддержки продаж** – продавцы, в обязанности которых входит облегчение процесса продажи путем выявления потребностей клиентов, предоставления им необходимой информации и обслуживания клиентов. Они также формируют благоприятные отношения к компании и

послепродажное обслуживание клиентов. Три наиболее распространенные категории работников, обеспечивающих поддержку продаж, – **торговые представители, технические и торговые агенты.** Первые – это торговый персонал, занимающийся продвижением товаров среди уже существующих клиентов, обычно оптовых и розничных торговцев. **Продавцы** – торговый персонал, занимающийся продажей товаров компании рыночным посредникам и оказывающий им помощь в продвижении, организуя демонстрации в местах продаж, поставляя образцы и т.д.

Многие обращаются к телемаркету (продажа или продвижение товаров по телефону), который позволяет охватывать большое число клиентов (это также экономит время клиентов), а во-вторых, он оборачивается небольшими издержками.

Успех процесса творческой продажи заключается в тщательно спланированных его этапах: изучение рынка – подготовка – завоевание расположения клиентов – проведение презентаций – преодоление возражений –завершение продажи – послепродажные контракты.

Эффективность слагаемых творческой продажи основывается на четырех основных правилах:

- **реагировать на жалобы быстро и вежливо;**
- **поддерживать постоянный контакт с клиентами;**
- **не прекращать обслуживание клиентов;**
- **демонстрировать признательность клиентам.**

Среди различных форм продвижения товаров **реклама** является наилучшим средством доступа к массовой аудитории по быстроте и дешевизне в расчете на одного потребителя. Условия конкуренции заставят фирмы тратить значительные суммы – более 400 дол. в расчете на каждого жителя страны. Ведь реклама отличается многочисленными достоинствами. Имеется много разновидностей рекламы. **Товарная реклама** – реклама, направленная на продажу определенных товаров и услуг, в основном путем описания их свойств, преимуществ и иногда цены. **Институциональная корпоративная реклама** направлена на повышение престижа и создание желательного имиджа компании на увеличение объема продаж конкретных товаров. В **пропагандистской рекламе** выражается мнение компании и темы, имеющие общественное звучание, такие, как образование, здравоохранение.

Всякая реклама конкурента по своей природе. Но термин «**конкурентная реклама**» принимается к таким рекламным объявлениям, в которых особо подчеркивается преимущества товаров, компании перед аналогичными товарами конкурентов. Эффективностью отличается **сравнительная реклама**, в которой явно сопоставляется два и более товара.

Рекламу можно классифицировать в зависимости от источника средств на ее финансирование (или спонсора). **Общенациональная реклама** финансируется компаниями, которые продают свои товары по своей стране. Данный вид рекламы характеризуется уровнем рекламодателя, а не масштабами распространения рекламы в географическом смысле. **Местная реклама** финансируется местными продавцами. Наконец, **кооперативная реклама** представляет собой сочетание местной и общенациональной рекламы, в которой производители товаров, распространяемых по всей стране, и местные оптовики и розничные торговцы делят между собой расходы на местную рекламу.

Все рекламные объявления содержат два основных элемента: текстовый компонент, т.е. словесная часть рекламы, и художественный компонент, т.е. визуальная графическая часть рекламы. Сопряжение этих двух элементов называется **макетом.**

Подготовка эффективного макета – это не только наука, но и искусство. Она требует соответствующих коммуникативных навыков, значения научных основ маркетингового менеджмента. Рекламное дело должно основываться на закономерностях информационного обмена, посредством которого передаются от источника к пользователю предпосылки, данные для обеспечения принятия решений о приобретении товара для достижения поставленных целей отдельными лицами и организациями.

Чтобы довести рекламное объявление до потребительской аудитории, необходимо подобрать соответствующие информационные средства (каналы передачи информации), разработать план их использования (каким образом компания предполагает расходовать средства на рекламу, в какие сроки публикация реализуется и т.п.). Выбор структуры информационных средств (оптимальной комбинации печатных, вещательных и других средств рекламной компании) для целевой аудитории приведет к экономии денежных средств.

Статистика совокупных расходов в разных странах колеблется в следующих пределах: телевидение – 25-29%; журналы – 5-8%; радио – 6-8%; деловые издания – 2,5-3%; «желтые страницы» – 7-9%; уличная реклама –1-1,5%; прочие – 12-16%.

К **общественным связям** проявляется растущий интерес, т.к. они выходят за рамки только лишь маркетинга товаров и услуг. Умные бизнесмены развивают хорошие отношения с местными жителями, инвесторами, промышленными аналитиками, государственными ведомствами и чиновниками, средствами массовой информации. **Связи с прессой** – это отношения с репортерами и редакторами газет, журналов, а также радио- и телевизионных сетей и станций. Компании часто

используют такие инструменты, как пресс-релизы, или подборки сведений для печати, пресс-конференции, или брифинги и др.

Четвертый инструмент продвижения – **стимулирование сбыта** – включает две основные категорий мероприятий по стимулированию предложения.

Стимулирование спроса (мероприятия по продвижению товаров, направленные на конечных потребителей) включает выпуск купонов (распространение ценных бумаг, которые дают владельцам право на скидку при покупке конкретного товара), специальную рекламу, предоставление покупателям премий (бесплатные или очень дешевые приложения к основному товару, побуждающие потребителя к покупке), скидок с цен, демонстрация в местах продаж (рекламирование или показ товара непосредственно в магазинах как способ его продвижения к потенциальным покупателям именно в тот момент, когда они принимают решения о покупке), игры и лотереи, особые мероприятия и другие стимулы. Все эти средства призваны побудить потребителей к повторной покупке и привлечь новых покупателей.

**Стимулирование предложения** также включает ряд инструментов, направленных на «проталкивание» на рынок торговцами продукции производителя; **торговая скидка** (скидка с цены товара, которую производитель представляет оптовым и розничным торговцам), **предварительные закупки** (практика получения розничными торговцами преимущества от оптовой скидки за счет покупки по сниженным ценам большего количества товара, чем они надеются продать); **торговая выставка – ярмарка** (массовый съезд производителей для демонстрации своей продукции потенциальным покупателям); демонстративные премии, конкурсы и лотереи для дилеров, программы, предусматривающие поощрения в виде туристических поездок и т.п.

Продвижение товара может быть успешным, но все идти во вред компании. Это возможно? Да, если «нужные» люди получат неверную информацию или если верную информацию получают «ненужные» люди.

Продвижение как совокупность разнообразных методов стимулирования, используемых компаниями при взаимодействии с целевыми рынками и широкой общественностью, имеет три основные цели: информировать, убеждать и напоминать.

Однако в широком плане продвижение-микс означает всю совокупность разнообразных методов и инструментов, позволяющих более успешно вывести товары и услуги на рынок, стимулировать продажи и создать постоянных покупателей.

Но современный маркетинг требует еще большего – общения компаний со своими реальными и потенциальными клиентами. Сегодня бизнес продает скорее не обувь, а волнения и эмоции, как отметил известный американский маркетолог Френсис Руни.

Разработка эффективных коммуникаций включает потенциал шести этапов:

- **определение контактной аудитории;**
- **определение целей коммуникации;**
- **создание обращения, выбор каналов коммуникации;**
- **формирование общего бюджета на продвижение;**
- **принятие решения о средствах продвижения – микс;**
- **оценка результатов продвижения.**

Цели коммуникации могут быть познавательными, эмоциональными или поведенческими. Формируя обращение, маркетологи должны продумать их содержание (которое может включить рациональный, эмоциональный или моральный призывы), структуру (порядок представления), оформление и источники. Каналы коммуникации могут быть личными или неличными. При разработке бюджета продвижения необходимо исследовать преимущества и затраты на каждое средство продвижения.

Итак, овладейте правилами игры управления маркетингом – микс, это выведет вас на прямую дорогу к успеху.

А теперь проверьте, идеальная ли у вас фирма.

Автор популярной деловой книги "Семь шагов к успеху предпринимателя" Марк Стоддард выделил 15 критериев, которым должны удовлетворять идеальный бизнес, идеальная компания.

Итак, поверьте, насколько приблизилась к идеалу ваша фирма.

1. **Потребность в капитале.** Идеальный бизнес не нуждается или почти не нуждается в капитале. Высокорискованный бизнес требует больших начальных капиталовложений.

2. **Прозрачная позиция на рынке.** В идеале прежде, чем вы откроете дело, необходимо иметь устойчивый рынок сбыта. Конкуренция – прекрасная возможность для вас, так как другие уже создали рынок сбыта, испытав риск первопроходцев. Вам остается найти лучший способ действия.

3. **Устоявшаяся система распределения.** Если вы обладаете лучшим товаром, то вам необходим выход на рынок.

4. **Степень необходимости.** Действительно ли людям нужен ваш товар, хотят ли они приобрести его? Какова степень потребности?

5. **Постоянная и надежная поставка сырья и товара.** Завоевав прочные позиции на рынке, вы должны иметь достаточное количество товара для удовлетворения спроса, иначе вы лишитесь своих клиентов и своего дела.

6. **Правительственное регулирование.** В идеале правительство не должно вмешиваться в вопросы производства, ценообразования и распределения. Оцените степень вмешательства правительства.

7. **Размер штата.** Идеальное предприятие (бизнес) имеет минимум сотрудников: только вы и ваш рабочий стол. Чем больше штат, тем больше возникает проблем. Вполне возможно, к примеру, иметь преуспевающую строительную компанию, в штате которой 1-2 сотрудника. Всю остальную работу могут выполнять субподрядчики.

8. **Предел цен.** Многие пребывают в неведении относительно того, какую цену установить на свою продукцию. Это приводит к тому, что нередко цена продукции превышает ее себестоимость в 10 раз, услуги оцениваются втрое дороже, чем стоимость вложения труда.

9. **Частота покупок.** Идеальный бизнес имеет всего несколько постоянных клиентов. Если вам приходится искать новых покупателей, то ваш бизнес сильно рискует.

10.**Большая степень новизны.** Рекламируя свой товар или услугу, вы должны подчеркнуть их новизну. Если ее нет, новизну можно создать. Познакомьтесь с репортером, расскажите ему, какими полезными для потребителей свойствами обладает товар. Репортер напишет статью – это будет вашей бесплатной рекламой.

11.**Доверие потребителя.** Идеальный бизнес функционирует строго на денежном обращении. Увеличение доверия (кредита) – это расширение бизнеса. Если возможно, получите часть или всю стоимость товара до его поставки. Если вы надежный предприниматель, люди будут доверять вашим обещаниям. Возможно, вам нужно определенным образом поощрять быструю оплату.

12.**Физическое или моральное старение товара.** Если вы предлагаете нечто привлекательное и модное, то сможете быстро получить высокую прибыль, но должны быть готовы время от времени предложить новую «изюминку».

13.**Ответственность.** В определенной степени вы несете ответственность за недоброкачественный товар или его компоненты. Поэтому не рекомендуется подвергать свое доброе имя опасности и не связываться с товаром, несущим элемент риска.

14.**Конкуренция.** В идеале должна быть определенная конкуренция. Если конкуренции нет, то будьте осторожны, так как это может, скорее всего, означать отсутствие интереса, а не большой потенциальный спрос.

15.**Безупречная нравственность.** Каковы нравственные качества ваших работников? Бизнес не рискует, рискуют люди.

### 7.10. САМОУПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ

Труд и менеджмент – это две стороны одной медали. Граница между управленческим и исполнительным трудом проводится людьми. В фундаментальном смысле под менеджментом понимают всеобщую человеческую деятельность, являющуюся неотъемлемым элементом

большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется. По различным причинам и разными способами произошло обособление управления в функцию специалистов или особую профессию.

Жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получения сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту [25 ,с.13].

По мере роста организации менеджмент разделяется на все более мелкие элементы, происходит специализация управленческих функций в рамках профессиональной группы, развивается иерархия менеджмента. Обычно выделяют функциональных, генеральных, линейных и аппаратных менеджеров.

**Функциональные менеджеры** несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, такие как управление персоналом, исследованиями, производством и т.п.

**Генеральные менеджеры** обычно возглавляют подразделения организации, такие как отделение или дочерняя компания, призванные выполнять комплекс функций. Генеральный менеджер несет ответственность за общую деятельность подразделения, следовательно, полагается на управленцев, ответственных за выполнение отдельных функций. В небольшой организации обычно работает один-два менеджера, которые одновременно управляют и специфическими функциями.

**Линейные менеджеры** несут ответственность за выполнение деятельности, которая напрямую связана с удовлетворением потребностей потребителей. Это в основном менеджеры-маркетологи, деятельность которых оказывает существенное воздействие на работу и имидж организации в целом, так как они и подчиненные им сотрудники непосредственно контактируют с потребителями или клиентами.

**Аппаратные менеджеры** отвечают за исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких как финансы, персонал, закупки или правовые вопросы. Исполнение данных функций не приносит непосредственной прибыли, и ответственные за их реализацию сотрудники не вступают в прямые контакты с внешними потребителями. Их «клиентами» являются линейные отделы организации. При управлении подчиненными аппаратные менеджеры действуют так же, как и линейные менеджеры.

Проблема специализации между областями менеджмента привела к проблеме специализации между уровнями менеджмента. В зависимости от «ступеньки», которую занимает в ней управленец, объемы менеджмента различаются.

Рассмотрим должности, связанные с выполнением прямых рабочих операций, управлением персоналом, занятым прямыми операциями, управлением менеджерами и управлением бизнесом.

**Исполнение прямых рабочих операций.** Менеджеры, ответственные за выполнение прямых рабочих операций, заняты умственным и физическим трудом по организации производства и поставок товаров и услуг. Иногда функции менеджмента и непосредственного труда не разделяются. Тогда ответственность по планированию, контролю и т.п. возлагаются на непосредственных исполнителей.

**Управление персоналом, выполняющим прямые операции.** Таких менеджеров называют управленцами первого уровня или низшего звена. Это мастера (бригадиры) на производстве (супервайзеры), менеджеры банков, отелей и др. Они несут ответственность за исполнение подчиненными ежедневных операций и участвуют в решении возникающих проблем.

**Управление менеджерами.** Такого рода менеджеры относятся к руководителям среднего звена. Их основная функция – направление деятельности управленцев низшего звена в русло политики компании. «Менеджеры менеджеров» доводят до управленцев низшего звена ожидания руководства, а до менеджмента высшего звена – информацию о реальном положении дел в компании. Они отвечают за формирование и коммуникационных линий, обеспечивающих циркуляцию информации в организации.

**Управление бизнесом**. Им занимается небольшая группа индивидов, которые несут ответственность за общее управление и деятельность организации. Высшие менеджеры определяют политику и несут ответственность за управление отношениями с представителями и институтами внешнего мира, такими как акционеры, СМИ, органы государственной власти и др.

В заключение попытаемся представить весь блок содержания маркетинг менеджмента, которую выполняет все управленческие работники. Этот блок включает двадцать позиций.

1. Маркетинг, менеджмент и организации (нужды; потребности и спрос; продукты (товары, услуги и идеи); обмен и трансакции; рынки; менеджер; маркетолог; добавленная стоимость; эффективность и производительность; организации и др).
2. Модели маркетинга и менеджмента (маркетинг-микс; парадигмы маркетинга; модели менеджмента – рациональных целей, внутренних процессов и открытых систем; операционные исследования; административный менеджмент; внешняя среда и др.)
3. Интерпретация (повышения качества товаров и услуг, улучшение

| | |
|---|---|
| роли маркетинга и менеджмента | условий их приобретения; увеличение ценности исходных ресурсов; ролевое множество; ролевое поведение; межличностные роли; информационные роли; роли, предполагающие принятие решений и др.) |
| 4. Международный контекст маркетинга и менеджмента | (интернационализация; глобализация; национальные культуры; этноцентризм; культуры высшего и низшего контекста; индивидуализм; коллективизм и др.) |
| 5. Власть, влияние и стиль управления | (влияние; бессилие; организации как политические системы; делегирование полномочий; лидерство; личные качества, умения; поведенческие и ситуационные модели и др.) |
| 6. Мотивация | (мотивация; восприятие; субъективная вероятность; самоактуализация; обобщение труда; индивидуальные различия; самоконцентрация и др.) |
| 7. Коммуникации | (коммуникации; кодирование; канал; получатель; декодирование; коммуникативные барьеры; обратная связь; помехи и др.) |
| 8. Формирование команды | (группа; команда; формальные и неформальные группы; структура; культура; нормы; предпочитаемые командные роли; поощрения; наблюдение и др.) |
| 9. Управление с помощью команд и групп | (группа; система поддерживающих отношений; согласованный контроль; рабочие группы; псевдокоманды; потенциальные и настоящие команды; высокопроизводительные и дистанционные команды и др.) |
| 10. Корпоративная стратегия | (стратегия; корпоративная и операционная стратегия; конкурентное преимущество; бизнес-стратегия; родовые стратегии; издержки, дифференцирование и фокус; стратегическое планирование; стратегический менеджмент и маркетинг и др.) |
| 11. Анализ деловой среды | (власть заинтересованных групп; ПЭСТ анализ; макросреда; прогнозирование; возможность организации; умения организации; матрица рост/доля рынка и др.) |
| 12. Управление маркетингом | (философия организации; философия маркетинга; потребители; трансакционный маркетинг; маркетинг отношений; сегментирование рынка; целевой рынок; продукт; позиция товара; маркетинг-микс и др.) |

| | |
|---|---|
| 13. Социальная ответственность | (филантропия; просвещенный эгоизм; этические инвесторы; социальный контракт; утилитаризм; эгоизм; прикладная этика; социальная ответственность корпорации; этические потребители и др.) |
| 14. Структура и культура организации | (формальная и неформальная структура; централизация и децентрализация; функциональная, продуктовая, географическая и матричная структуры; нормы управляемости; культура власти; ролевая культура; культура личности и др.) |
| 15. Управление человеческими ресурсами | (внешнее и внутреннее соответствие; планирование преемственности; анализ рабочего места; компетенции; отборочные тесты; центры оценки и др.) |
| 16. Развитие организации | (механистическая структура; органическая структура; дифференциация; интеграция; ситуационные подходы; детерменизм; виртуальная организация; организационное развитие и др.) |
| 17. Управление изменениями | (модели управления проектами; рационально-линейные модели; модели участия; внутренний контекст; внешний контекст; компетенции и др.) |
| 18. Финансовый и бюджетный контроль | (рынок капиталов; общество с ограниченной ответственностью; акционер; отчет о движении денежных средств; отчет о прибылях и убытках; активы; пассивы; реальные активы; текущие активы и др.) |
| 19. Управление операциями и качеством | (ремесленное и промышленное производство; научный менеджмент; планирование материальных затрат; вход и выход; процесс трансформации; обратная связь; планировки; инновации; бизнес-процессы; партнерские отношения; победители и определители заказа и др.) |
| 20. Управление информационными системами | (информационные системы и системы информации; системы маркетинга; системы обеспечения решений; экспертные системы; социотехнический подход; информационное видение; план внедрения информационных систем и др.) |

Как видим, маркетинг – это не просто разновидность экономической деятельности, это философия, которая объединяет всю организацию. Необходимо создавать прочные, долговременные взаимоотношения с потребителями, удовлетворять их запросы с выгодой для себя. Ведь маркетинг начинается тогда, когда люди принимают решения удовлетворить свои нужды и потребности с помощью обмена.

Аспекты самоуправления менеджеров и маркетологов характеризуют способность их определить и разработать маркетинговую концепции компании, ее ближайшее будущее (процветание, выживание или смерть).

**Структура и размеры организации.** Необходимо провести четкую грань между «пограничными» функциями и внутренними. Успех рождается на границах бизнеса. Сбыт только тогда является сбытом, когда приходит кто-то со стороны и покупает продукцию компании. Энтропия – естественное состояние хаоса, изучаемое физиками. Большинство людей принимают ее (энтропию как меру недостающей информации о состоянии системы) как нечто само собой разумеющееся. При структуризации большой организации менеджеры должны постараться наилучшим образом установить внутренние границы, чтобы максимально сократить необходимое количество связей внутри компании. Энтропия изолированной системы постоянно возрастает. Когда происходит объединение двух систем, энтропия новой системы больше, чем сумма энтропий каждой из этих двух систем. Деловые люди понимают, что неразбериха, царящая на каждом из двух предприятий, в случае их слияния усугубляется.

2. **Из неудач – к успеху**. Настоящая неудача не в неудаче, а в отказе от попыток. Из неудач надо извлекать пользу. Наши ошибки – это наш опыт. Отрицательный опыт – это необходимый шаг на длинной дороге к успеху. Часто виной всему бывают не столько менеджеры, сколько корпоративная культура. Японцы воспринимают каждый провал как ценный трофей, который необходимо тщательно исследовать в лабораторных условиях. Ценность ошибки заключается в том, сколько новых знаний привносит она в корпоративную культуру. Зарубежный опыт подтверждает, что основа маркетинга – сотрудничество, маркетинг – дело сплоченной команды. Оценка бесценных крупиц опыта производится коллективно, поскольку речь идет именно о коллективном знании. Если директор готов поделиться с подчиненными историями своих ошибок, проблему можно считать решенной.

Вот притча: «Удача – неудача». У китайского крестьянина был один сын и одна лошадь (это богатство). Вдруг лошадь пропала. Соседи сказали: «Вот неудача». Крестьянин погладил бороду: «Откуда вы знаете, что это неудача?». Сын сел на дикую лошадь, чтобы ее обуздать. Она его сбросила, он сломал ногу. Соседи сказали: «Вот неудача». Крестьянин погладил бороду: «Откуда вы знаете, что это неудача?». Была объявлена война, всех молодых и здоровых взяли на войну. Все они погибли. Соседи сказали: «Вот удача, что ваш сын со сломанной ногой». Тогда крестьянин уже не погладил бороду: «Откуда вы знаете, что это удача?».

**3. Учить профессионалов. Нужно ли?** Компании, марочный капитал которых незначителен или вообще отсутствует, обязаны своим существованием и процветанием только квалификации своих маркетологов. И дело здесь не в науке, а в мастерстве. Положение компании прежде всего зависит от инстинктов и опыта людей – специалистов по маркетингу. Маркетолог, имеющий обычно любое, но только не маркетинговое образование, принимает сопровождающиеся повышенным риском решения, непосредственно связанные с благополучием компании. Маркетологи-профессионалы должны быть расторопными и смышлеными людьми, способными быстро усваивать новые знания. Идеальный возраст их 28 лет, и чем старше он становится, тем мудрее. Однако здесь есть одно «но»: в этом возрасте большинство людей перестают активно учиться. Как только маркетологи осознают, что их профессиональное мастерство значительно повысилось, аппетит к формальному обучению исчезает. Маркетологи стремятся быть по крайней мере самоуверенными, если не нахальными. Они меняют работу чаще, чем другие специалисты. Конечно, с опытом маркетологи приобретают разнообразные знания, но они не всегда отличаются глубиной. Действительно, если специалист все время варится в одном котле, он глубоко изучает узкую область приложения своих сил,но если он постоянно меняет работу, ему удается ухватить внешнюю сторону проблем, не имея времени на внимательное их рассмотрение. Времени на учебу не хватает, но если маркетолог не расширяет своих знаний о рынке, он навсегда отстает от конкурентов.

На вопрос необходимости обучения можно ответить проверенным временем способом – контрвопросами: 1) Потеряете ли вы что-то, если не будете обучать своих сотрудников (неужели вам не нужны современные специалисты?) 2) Действительно ли вы желаете, чтобы самое ценное и самое ранимое, что есть в вашей компании, находилось в руках команды, не способной к современному управлению (Вы решитесь посадить извозчика за руль современного автомобиля?). 3) Принудят ли постоянные изменения, происходящие на рынке, ваших маркетологов идти в ногу со временем (нужна ли вам в офисе пишущая машинка, если все работают на компьютерах?). Планирование и обучение – два фактора, которые предопределяют получение маркетологами знаний, позволяющих совершенствовать деятельность компании. Лондонская бизнес-школа, например, предлагает маркетологам следующие курсы: курсы планирования: освоение до 5 различных форм планирования – от квартальных прогнозов до долгосрочных стратегий; курсы, ориентированные на проблемы отдельных отраслей, кризисный менеджмент: поиск внутренних путей к отступлению и последующая работа; специальное обучение для отдельных компаний; преемственность и планирование кадровой политики и др.

4. Может быть предложена проверенная на практике программа последипломного обучения персонала по системе ССО (Самопомощь-Самовыражение-Общественное признание).

I. Базовый пакет курсов самообучения (Самопомощь).

1. Социально-психологический практикум (самотестирование: Что в имени моем: А. Каков Я (к окружению и на самом деле)? В. Кто Я (уверенность: самоуважение и уважение людей)? С. Зачем Я (самостоятельность бизнесмена)? Д.Досуг.
2. Эффективная работа (люби бизнес в себе, а не себя в бизнесе).
3. Стабильное руководство: контроль (контролируй себя сам, иначе проконтролируют другие).
4. Как сохранить и приумножить деньги (пусть нам всегда будет, но за это ничего не будет)
5. Формула успеха – маркетинг менеджмент (навыки формирования рынка: люби клиента, а не товар) [20]

II. Семинарские занятия (Самовыражение).

1. Бизнес и тихие революции конца тысячелетия.
2. Философия маркетинг менеджмента и его научных основ.
3. Концепции маркетингового менеджмента.
4. Маркетинговые войны.
5. Социально-экономический механизм жизнедеятельности.
6. Менеджмент и менеджер.
7. Труд менеджера в системе организации.
8. Организация труда менеджера по подготовке, принятию и реализации решений.
9. Коммуникативные отношения в звене «менеджер-подчиненый».
10. Коммуникационный менеджмент.
11. Стиль руководства и коммуникативные методы управления.
12. Ситуационный менеджмент и конфликты.
13. Управленческие ситуации и способы их разрешения.
14. Маркетинговый менеджмент.
15. Управление маркетинговым инструментарием и др.

III. Защита магистерских диссертаций и получение сертификата (Общественное признание).

# В Ы В О Д Ы

1. Итак, переход Украины к новым экономическим отношениям сопровождается формированием феномена банковского рынковедения на основе триады «бизнес – рынок (маркетинг) – экономика» и соответственно предпринимательско-маркетинговой, управленческой и социальной революциями последнего столетия, а также как философии маркетингового менеджмента и международного рынка. В этом плане банковское рынковедение рассматривается как наука определения потребностей организаций и отдельных лиц в денежных ресурсах, а также в приобретении и распределении их банками для удовлетворения этих потребностей с выгодой для себя (максимизация прибыли для увеличения собственного капитала). В силу своей специфики банковское рынковедение, как наука и искусство управления банковским делом, представляет собой отрасль финансового менеджмента, характеризующаяся теоретическими, методологическими и методическими проблемами, определяемыми конъюнктурой рынка и социально-экономической ситуацией в стране, благодаря чему содержание данного исследования включает соответственно три раздела: а) теорию банковского рынковедения; б) методологию банковского рынковедения; с) методику формирования и развития банковского рынковедения.

2. В условиях рыночных отношений наиболее важным, экономически целесообразным реальным капиталом являются прогрессивные современные технологии и другие продукты научной интеллектуальной деятельности людей как основы для получения дохода и его накопления. Различные формы собственности могут обеспечить различную степень воздействия на субъективные факторы менеджмента, а следовательно, различную степень эффективности функционирования управленческих технологий и организации в целом. Для гармоничного развития экономики Украины необходимы организационные формы управления, основанные на всех видах собственности. Основными направлениями развития имущественной оценочной деятельности является формирование его законодательства, обучение и подготовка квалифицированных экспертов по оценке имущества и совершенствования самой системы оценочной деятельности.

3. Ввиду того, что методологией банковского рынковедения выступает диалектический системный подход, то его исследование как динамической системы включает свойства функционирования банков, их структуры, организованности, управляемости, поведения и развития с учетом взаимодействия с окружающей средой.

4. Тезаурусный критерий разработки методологии инструментария банковского рынковедения, основанный на законе смысловых связей и отношений между понятиями и их группами, показывает, что его главным инструментом выступают методы управления коммерческими банками как способы, осуществляемые управленческой деятельностью, в результате которой достигаются цели управления.

5. Организация и применение труда менеджера в управлении банком включает комплекс аспектов:

1) как организации управленческих процессов на принципах специализации, пропорциональности, параллельности, прямоточности, непрерывности и ритмичности, стандартизации и типизации;
2) как нормирования управленческого труда по критерию трудоемкости обработки и оформления документированной информации;
3) как труда менеджера по подготовке, принятию и реализации решений;
4) как коммуникативных отношений, построение которых основывается на выделении пяти стилей в межличностной коммуникации: открытие себя, реализация себя, замыкание в себе, защита себя и «торговаться» за себя.

Данный комплекс аспектов рассматривается с единой точки зрения, поэтому правомерен самостоятельный анализ и синтез этой сферы практики.

6. Коммуникационный менеджмент на базе личностного, мотивационного, стилевого и информационного потенциала выступает как инфраструктура управления банками, как процесс реализации функций, методов, стилей коммуникации, посредством которых информация передается от источника к получателю для принятия управленческих решений. Ситуационный менеджмент основан на выявлении ситуаций как различий между организациями и выполнении разных преобразований, направленных на их разрешение, на поддержание принятия управленческих решений, а также на расширение вариантности последних, адекватных требованиям рыночной экономики. Конечной целью комплекса коммуникационного и ситуационного менеджмента является создание условий для реализации интереса человека – потребности осознать себя в динамичной жизни и использовать раскрывающиеся при этом возможности.

7. Маркетинговый менеджмент как философия организационного фактора предполагает, что эффективное удовлетворение организацией потребностей потребителей повышает ценность ее деятельности, а следование принципам философии означает, что в центре внимания стоит потребитель со своими потребностями и поведением, что в маркетинговом мышлении наблюдается тенденция к сдвигу в сторону парадигмы отношений. Поэтому в качестве начал (принципов) жизнедеятельности людей выступают ответственность, правление, экономия и полития на основе критерия интереса человека как меры его поступков и действий. Увеличение масштабов и сложности предпринимательской деятельности привела к возникновению руководства как особого института общества с четырьмя функциями планирования, организации, управления и связи, характеристика которых может быть раскрыта в маркетинговом менеджменте в сочетании с функциями маркетинга: аналитической, производственной, сбытовой и коммуникационной. Маркетинговый подход подразумевает переориентацию на потребителей всех структур

организации и использование для обработки маркетинговых данных информационных систем. Рабочий инструментарий маркетингового менеджмента представляет собой совокупность инструментов – продукта, цены, продвижения и места, призванных оказывать согласование воздействия на рынок. При этом между маркетинговыми решениями относительно инструментов существуют устойчивые взаимосвязи, когда изменения в одном из элементов влияют на другие.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Абрикосов А.Л. Менеджмент как система управления. – М.: Дело, 1992. – 324 с.
2. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. – М.: Экономика, 1992. – 349 с.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.
4. Андрушків В.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
5. Аристотель. Аналитики. – Мн.: Современное слово, 1998. – 448с.
6. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. – М.: Экономика, 1977. – 382с.
7. Бабичев М.Ю. и др. Банковское дело. – М.: Экономика, 1994. – 396 с.
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 384 с.
9. Банкротство: стратегия и практика выживания. 4.1. Как избежать банкротства / Под ред. Г.П.Иванова, В.А.Кашина. – М.: Б.И., 1993. – 293 с.
10. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995. – 247 с.
11. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 350 с.
12. Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 656 с.
13. Богданов А.А. Тектология / Всеобщая организационная наука / В 2-х кн. – М.: Экономика, 1969. – 655 с.
14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
15. Бранд М., Шаповалов С.Г. Ббизнес в Украине и за ее пределами: Практические рекомендации. – К.: Просвита, 1997. – 368 с.
16. Бритченко И.Г. Банковский маркетинг: организация процессов инвестирования. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1997. – 200с.
17. Бритченко И.Г. Системность банковского дела и реальный капитал. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, МЭГИ, 1998. – 134с.
18. Бритченко И.Г. Информационное обеспечение банковского маркетинга // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах ринкової трансформації. Том 3. – Дніпропетровськ: Національна горна академія України. – 1999. – С.62-65.
19. Бритченко И.Г., Товстик В.А. Реальний капітал в сучасних умовах // Схід. – 1999. - №2. – С.17-23

20. Бритченко И.Г., Бритченко Г.И., Талал Ал-Ас. Бизнес: путь к успеху. – Донецк: ДонГАУ, 1995. – 114с.
21. Брітченко І.Г. Забезпечення повернення інвестиційних ресурсів // Торгівля і ринок України. Випуск 8. Том 1. – Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. – С.23-29
22. Бритченко И.Г., Товстик В.А. Информационное обеспечение управления банком // Вісник МЕГІ. Збірник наукових праць. №1. – Макеевка, МЭГИ, 1999. – С.30-35.
23. Брітченко І, Брітченко Г., Красько В. Місце комунікації в понятійному апараті системного дослідження // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблеми торгівлі і громадського харчування. Випуск 9. Том 2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 1999 – С.116-120.
24. Бритченко И.Г. Инвестиции: формирование, особенности и использование или настоящий (реальный) капитал // Рыночные аспекты развития экономики в регионе. – Донецк, ИЭПИ НАН Украины, 1999. – С.258-272.
25. Бритченко И.Г. Оценка имущества и инвестиционная деятельность // Проблемы теории и практики управления в современной экономике. Т.2. – Донецк, ИЭП НАН Украины, ИЭПИ НАН Украины, 1999. – С.186-191.
26. Бритченко И.Г. Пути реформирования коммерческих банков // Труды Тернопольского экономико-гуманитарного института. – Тернополь, ТЭГИ, 1999. - С.87-93.
27. Бритченко И.Г. и др. Коммуникационные структуры управления стратегическими бизнес-единицами // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк, ДонГУ, 2000. – С. 218-221.
28. Бритченко И.Г., Белявцев М.И. Международная экономика и маркетинг перемещения факторов производства // Вісник ДонДУЕТ, серія Економічні науки, №7. – Донецк: ДонГУЭТ, 2000. – С. 84-86.
29. Бритченко И.Г. Проблемы и перспективы развития банковского маркетинга в Донбассе // Проблемы и перспективы развития предпринимательства в Украине. – Донецк: ДИРСП, 2000. – С. 51-54.
30. Бритченко И.Г. Формирование механизма организационно-экономических методов управления предприятием // Вісник ДонДУЕТ, серія Економічні науки, №8. – Донецк: ДонГУЭТ, 2000. – С.102-104.
31. Бритченко Г., Бритченко И., Белявцев М. Маркетинговый инструментарий как залог успеха фирм // Наука. Релігія. Суспільство, №2. – Донецьк: ДДІШІ, 2000. – С.37-41.
32. Брітченко І.Г. та інш. Основи економічної теорії: дидактичний матеріал для вивчення та самоконтролю знань / Під ред. Г.В.Саєнка, Є.І.Ковальова. – Луганськ: ЛДПУ імені Тараса Шевченка, 2000. – 184 с.

33. Британченко И.Г., Британченко Г.И. Маркетинговые войны и концепции маркетингового менеджмента // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк: ДонНУ, 2001. – С.86-90.
34. Британченко И.Г., Британченко Г.И. Marketing Management организации: потенциал и система: Учебное пособие. – Донецк: ДонНУ, 2001. – 279 с.
35. Брітченко І.Г. Концепція виробничого менеджменту підприємств // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблеми торгівлі і громадського харчування. Випуск 12, Том 1. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – С.48-53.
36. Британченко И.Г. Банковское дело в городе и его особенности // Вісник ДонДУЕТ, серія Економічні науки, №2(9). – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – С.98-103.
37. Британченко И.Г. Виртуальные банки и их связь с реальной банковской системой // Наука. Релігія. Суспільство, №3. – Донецьк: ДДІШІ, 2001. – С.63-68.
38. Британченко И.Г. и др. Поведенческий маркетинг, его концепция и анализ // Маркетингові дослідження в Україні. Перша всеукраїнсьва науково-практична конференція. Ялта, 15-19 травня 2001 р. – Луганськ: Вид-во Східно-укр. нац. ун-ту, 2001. – С.27-28.
39. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер с нем. – М.: «Интерэкспорт», Экономика, 1995. – 344с.
40. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
41. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со слов. – Экономика, 1989. – 166с.
42. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 320 с.
43. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. – М.: Высш. шк., 1994. – 224с.
44. Вудвок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика. Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 320с.
45. Генри Ассель. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 1999. – XII, 804 с.
46. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416с.
47. Губерная Г.К. Рынок: новые условия управления. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995. – 110 с.
48. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. и др. Академия рынка: маркетинг. – М.: Экономика, 1993. – 724 с.
49. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Пер. с англ. Ю.В.Шленова. – М.: ЗАО “Издательство БИНОМ”, 1998. – 556 с.

50. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк.: ИНФРА – М,1996. – 256 с.
51. Древнекитайская философия: Собрание текстов в 2-х томах. – М.: Мысль, 1972. – 363 с.
52. Джонсон Р. и др. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1971. – 648 с.
53. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель. Пер. с англ. В. Лукашевича и др. – СПб., 1992. – 368 с.
54. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992 – 192с.
55. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
56. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: практика и принципы / Отв. ред. А.Рыбакова. – М.: Дело, 1992. – 350 с.
57. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М.: Наука, 1983 – 349с.
58. Зеленевски Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. Пер. с польск. – М.: Прогресс, 1971. – 310с.
59. Как добиться успеха: практические советы деловым людям. Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Экономика, 1991. – 354с.
60. Капитал. – Киев, АО «Издательство «Блиц-ИНФОРМ»», 1998. – 198 с.
61. Калитич Г.Н., Каныгин Ю.А. Информация в условиях рынка. – К., УкрНИИ, 1992. – 150 с.
62. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, сосдержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
63. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 432 с.
64. Коно Р. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 383 с.
65. Котарбински Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975. – 270с.
66. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: ПитерКом, 1998. – 896с.
67. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152с.
68. Кофман А., Форд Р. Займемся исследованием операций. – М.: Мир, 1996. – 279с.
69. Кунц Г., О'Донелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 283 с.

70. Кругман П.Р. Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика: Учебник для вузов (Пер. с англ. под ред. В.П.Колесова, М.В.Кулакова. – М.: Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 799 с.
71. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. Пер. с чешк. под общей ред. П.В.Губина и А.Г.Певзнера. – М.: Прогресс, 1975. – 199с.
72. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589с.
73. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979. – 156с.
74. ЛехциерЛ.И. Производственные объединения: новая модель организации. – М.: Экономика, 1989. – 143 с.
75. Лысенков Ю.М., Ляшко В.П. Операции банков с векселями. – К.: Ludoprint Ukraine, 1995. – 150 с.
76. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, 1996. – 560 с.
77. Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд.
78. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акберзин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432с.
79. Мерсер Д. ИБМ: Управление самой преуспевающей корпорацией мира. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с.
80. Мертенс А.В. Инвестиции: Курс лекций по современной финансовой теории. – К.: Киевское инвестиционное агенство, 1997. – 46 с.
81. Мескон М.Х., Альберт Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., Дело, 1992 – 702с.
82. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1993. – 224с.
83. Паркинсон С.Н. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления. – М.: Технологич. школа бизнеса. 1991. – 186с.
84. Пашкус Ю.В., Мисько О.Н. Введение в бизнес. – Л.: Северо-Запад, 1991. – 300 с.
85. Перлаки Н. Нововведения в организациях. – М.: Экономика, 1980. – 144с.
86. Пилич Дж. Путь к покупателю. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 256с.
87. Питерс Т., Уотермен П.В. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996. – 418с.
88. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991. – 147с.
89. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Экономика, 1974. – 318с.
90. Портер Майк Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч.пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

91. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука, 1989. – 198с.
92. Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. – СПб.: ЗАО Издательство «Питер», 2000. – 256 с.
93. Родионова В.М. Финансы. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 272с.
94. Роджерс Э., Агавара-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1980. – 176с.
95. Рэпп С., Коллинз Т.Л. Новый максимаркетинг: Пер. с англ. – Челябинск, «Урал LTD», 1997. – 535с.
96. Самуэльсон П. Экономика. В 2-х т. Пер. с англ. – М.: НПО «Алгон», 1992. – 754с.
97. Сирополис Николас К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 672с.
98. Современный бизнес: Учеб. В 2-х томах: Пер. с англ. Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.С. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995. – 910с.
99. Скот Синк Д. Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1989. – 537с.
100. Словарь греко-латинских терминоэлементов: Этимологический справочник. – Т.3. – М.: Сов. энциклопедия, 1984. – 439 с.
101. Смирнов Б.В. Функции управления производством. – М.: Экономика, 1980. – 256 с.
102. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. англ. – М.: Прогресс, 1988. – 362 с.
103. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 304 с.
104. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» Изд-во ЭКМОС, 1998. – 288 с.
105. Финансовый менеджмент. – Carana Corporation /USAID/ РЦП. – М.: 1998. – 290с.
106. Хейне Пол. Экономический образ мышления: Пер. с англ. – Изд-во «Новости», 1991. – 704с.
107. Хикс Ож. Р. Стоимость и капитал. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 488с.
108. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Практич. пособие. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 352с.
109. Хойер В. Как делать бизнес в Европе: Вступ. слово Ю.В. Пискунова. – М.: Прогресс, 1990. – 253с.
110. Черри К. Человек и информация. – М.: Связь, 1972. – 368 с.
111. Шибутани Т. Социальная психология: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1970. – 535 с.
112. Эффективность управленческого труда. Отв. ред. В.И.Голиков. – К.: Наукова думка, 1977. – 143с.

113. Яккока Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 384с.
114. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С.П.Никанорова. – М.: Советское радио, 1972. – 456с.
115. Robert Lautenborn, “New marketing Litany: 4 P’s Passe; C – Words Take Over”, Advertising Age, October1, 1990
116. E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach. 12th ed. (Homewood, JL: Irwin,1996).
117. Bennis W. The 4 Competencies of Leadership // Training and Development Journal. 1984. August.
118. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. Guilf Publishing Company, 1978.
119. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. A Fireside Book, 1990.
120. Fielder F.E. A Theory of Leadship. McGraw-Hill, 1967.
121. Hersey P., Blanchard K. Management of Organization Behavior. 7th ed West Publishing Company, 1995.
122. Druker P. The Marketing in Business Mentality. – New-York, 1975. – 413 p.
123. Upton D. Mechanisms for building and sustaining operations improvement // Europ. Management. – Oxford, 1886. – Vol. 14, №3. – P.215-228.
124. Hill W. Marketing-management. – Bern: Stuttgart: Haupt, 1990. – 567 p.
125. Burns T., Stulker G. The Management of Innovation. L.: Tavistock, 1961. – 348 p.
126. Weber M. The thory of social and economic organization. N.Y.: Oxford Univer-sity Press, 1947. – 560 p.
127. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition, N.Y.: Free Press, 1980. – 494 p.