

К.В. ХАРТАНОВИЧ
В.Н. КРАЕВ

ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА



Основы менеджмента

**учебник для студентов
высших учебных заведений**

ББК 65

X 22

Хартанович К.В., Краев В.Н.

Основы менеджмента: Учебное пособие.– Владимир, 2005. – 194 с.

В предлагаемом учебном издании доктора экономических наук, заведующего кафедрой экономики и менеджмента, профессора Российской международной академии туризма К.В. Хартановича и кандидата экономических наук, члена-корреспондента Международной академии информатизации, заведующего кафедрой менеджмента, доцента Владимирского государственного университета В.Н. Краева предпринята попытка системного рассмотрения основ современного менеджмента как явления и процесса социального управления. В соответствии с государственным образовательным стандартом по предмету «Основы менеджмента» представлены базовые теоретические положения менеджмента в условиях рыночной экономики. Освещен широкий спектр проблем развития менеджмента как важного фактора социально-экономического прогресса России. Показана важность профессиональной подготовки, переподготовки и непрерывного повышения квалификации менеджеров всех профилей.

Для специалистов, менеджеров, преподавателей и студентов учебных заведений экономического профиля, учащихся профессиональных колледжей, слушателей системы повышения квалификации. Учебник может быть использован и студентами технических специальностей, изучающих основы менеджмента.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор Г.В. Гутман;
Доктор экономических наук, профессор А.И. Муратов.

ISBN

© Владимирский государственный университет,
Российская международная
Академия туризма
(Владимирский филиал).

© К.В. Хартанович, В.Н. Краев В.Н., 2005.

О Г Л А В Л Е Н И Е

Раздел I. Введение в общую теорию управления.

Глава 1. Теория социального управления.....	5
1.1. Основы теории управления.....	5
1.2. Функции и методы теории управления.....	7
1.3. Логика теории управления.....	8
1.4. Субъект и объект социального управления.....	10
1.5. Структура принципов управления.....	11
1.6. Цикличность процесса управления.....	15
Глава 2. <u>Закономерности управления различными системами.</u>	19
2.1. Основы общей теории систем.....	19
2.2. Социальная системность.....	21
2.3. Социальная кибернетика.....	24
2.4. Социальная синергетика.....	26
2.5. Прогнозирование и стратегическое управление социальными процессами.....	27
Глава 3. <u>Управление социально-экономическими системами (организациями)</u>.....	33
3.1. Специфика социально-экономического управления.....	33
3.2. Рыночная экономическая система и политическая динамика.....	37

Раздел II. Методологические основы менеджмента в структуре социального управления.

Глава 1. Сущность современного менеджмента.....	44
Глава 2. <u>Инфраструктура менеджмента</u>.....	50
2.1. Внутренняя среда социальной организации.....	50
2.2. Внешняя среда организации.....	54
Глава 3. <u>Связующие (интеграционные) процессы в менеджменте</u>	57
3.1. Коммуникации в менеджменте.....	57
3.2. Моделирование ситуаций и разработка решений в менеджменте.....	58
Глава 4. <u>Природа и состав функций менеджмента</u>.....	63
4.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.....	64
4.2. Формы организации системы менеджмента.....	66
4.3. Мотивация деятельности в менеджменте.....	74
4.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента.....	76
4.5. Специальный менеджмент.....	77
Глава 5. <u>Управленческие отношения в организации</u>.....	82

Раздел III. Маркетинг как концепция менеджмента в условиях рыночной экономики.

Глава 1. Теоретические основы маркетингового подхода к управлению социально-экономической организацией	94
Глава 2. Жизненный цикл экономического продукта.....	108
Глава 3. Ценовая политика предпринимательской организации.....	113
Глава 4. Позиционирование товаров и услуг на рынке.....	118
Глава 5. Формирование и расширение рыночного сегмента.....	122

Раздел IV. Менеджмент и государственно-муниципальное управление.

Глава 1. Основные функции государственных органов в процессе реализации экономической политики.....	127
Глава 2. Институциональная база и механизм осуществления экономической политики.....	134
Глава 3. Менеджмент и институт государственной и муниципальной службы.....	141

Раздел V. Образование и профессионализм в системе менеджмента.

Глава 1. Профессиональное образование менеджеров: подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров.....	153
Глава 2. Педагогические технологии в экономическом образовании...	164
Глава 3. Активные формы и методы образования в менеджменте.....	175

Приложения и список рекомендуемой литературы	179
---	------------

Примечание: подчеркнутые выражения полностью соответствуют формулировкам государственного образовательного стандарта.

РАЗДЕЛ I . ВВЕДЕНИЕ В ОБЩУЮ ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ.

Глава 1. Теория социального управления.

1.1. Основы теории управления.

Термин “управление” широко использовался и используется в различных областях естественных и социальных наук. Любая **наука** представляет собой совокупность знаний о закономерностях развития природы, общества, мышления.

В практике всех человеческих организаций понятие “управление” является обыденным и имеет самое разнообразное смысловое значение. В своей жизни каждый человек сталкивается с употреблением этой категории практически ежедневно - управлять собой, велосипедом, автомобилем и т.д.

Что же такое управление? Каковы его теоретические основы?

Мнения по данным вопросам самые различные. Одни считают, что единой теории (науки) управления нет и быть не может, так как все социальные науки имеют свои управленческие ниши. Другие утверждают, что отсутствие единой методологии в исследовании управленческих процессов пагубно сказывается на исследовании и преподавании теории управления.

Прежде всего, при рассмотрении вопросов сущности теории управления, важно определиться с основными исходными положениями.

Кибернетика как наука об общих законах управления в живой и неживой природе исходит из того, что управление присуще всем природным системам. Оно заключается в упорядочении взаимодействия неразрывных элементов системы, составляющих единое целое (систему).

Все законы кибернетики имеют под собой стихийное и сознательное начало. Так, например, в условиях рыночной экономики, являющейся объектом настоящего исследования, относительно стихийными являются законы рыночной саморегуляции, основанные на правилах согласования цены на основе спроса и предложения в условиях конкурентной среды. Сознательное начало вносится через механизм государственно-муниципального регулирования стихийных хозяйственных процессов.

В любой области знаний присутствует объект и субъект исследований.

Объектом теории управления в широком смысле могут быть все явления и процессы, происходящие в живой и неживой природе. Применительно к рассматриваемой теме объектом выступают социально-экономические отношения, институты и процессы, связанные с развитием и управлением предпринимательским сектором в экономике.

Каждая наука имеет свой предмет, выполняет определенные функции, используя свою систему методов познания объективной реальности.

В теории управления предметом науки являются закрепленные в опыте и введенные в познавательный процесс характеристики объекта в соответствии с целями научного познания. Иначе говоря, предмет находит в

объекте свои стороны и грани конкретного анализа. **Предметом исследования теории социального управления** в широком смысле служат взаимодействия, процессы и механизмы упорядочения отношений между элементами социально-экономических систем. В узком смысле, нас интересуют конкретные методы и способы урегулирования социальных отношений в предпринимательских организациях.

На процесс исследования накладывает отпечаток целая система взаимосвязанных **факторов**:

- Менталитетно-традиционная совокупность представлений о субъекте и объекте управления.
- Практико-эмпирическое представление об особенностях управленческих отношений в различных социальных системах.
- Теоретический (научный) уровень осмысления процессов упорядочения взаимодействия элементов социальных систем.
- Субъективно-личностные представления управляемых и управляющих о закономерностях взаимных отношений.
- Общецивилизационные сопоставления о биполярности управленческих процессов.

Все эти факторы лежат в основе выделения социальной составляющей в общеприродном процессе упорядочения системных взаимодействий.

В первом приближении, **сущность теории управления** состоит в исследовании основных закономерностей упорядочения отношений между элементами различных систем, существующих в природе.

Как и любая наука, теория управления оперирует определенной **системой категорий**. Данную систему можно классифицировать следующим образом:

- Общесоциальные категории - общество, государство, потребности, стратификация, личность, ресурсы, экономический продукт, отношения и др.
- Специальные управленческие категории - система управления, управленческие функции, коммуникации, управленческие решения, методы и принципы управления, управленческий цикл, стиль управления, управление персоналом, стратегия и тактика управления, личная тектология и др.
- Категории управления в отдельных сферах жизнедеятельности общества (экономика, политика, социальная сфера, духовная сфера) - спрос, предложение, цена, конкуренция, рынок, политическое управление, социальная поддержка, культура и др.

С помощью системы категорий теория управления создает стройную научную базу исследования общественных процессов и механизмов упорядочения отношений в ходе их осуществления. Теория управления выступает общей методологической основой для всех социальных наук, исследующих общественные взаимодействия и рассматривающих общество как целостную управляемую систему.

1.2. Функции и методы теории управления

В теории управления под **функциями** понимают специфический вид управленческой деятельности, объективно важной для реализации целенаправленного воздействия субъекта на объект управления.

К функциям науки относят основные направления исследовательской и аналитической деятельности, направленной на выявление основных закономерностей теории и практики управления.

Классификация основных функций управления выглядит следующим образом:

- **Методологическая функция** заключается в том, что общая теория управления является комплексной, интегрирующей отраслю научных знаний. Она выступает теоретической базой для частных наук управления и исследует общество как систему в целом, а также анализирует его отдельные подсистемы и механизмы взаимодействия между ними.
- **Описательная функция.** Описывает явления и процессы, происходящие внутри различных систем, а так же между ними. Правильное объективное описание является основой для дальнейшего научного анализа и прогноза.
- **Объяснительно-познавательная функция** позволяет проводить постоянный анализ процессов самоорганизации социальных систем, выявлять закономерности их развития, исследовать динамику явлений общественной жизни. Важно не просто накапливать социальные факты и события, но и давать им обобщенную научную характеристику, объяснять сложные процессы социогенеза.
- **Прикладная преобразующая функция** заключается в практической апробации полученных научных заключений. Через данную функцию осуществляется взаимодействие теоретического и прикладного научных уровней.
- **Функция прогноза** выступает одной из сложнейших составляющих развития теории управления. Она позволяет исследователям заглянуть в будущее на основе учета предыдущего научного и практического опыта управления. Социальные прогнозы, ввиду сложности объекта и предмета исследования, носят принципиальный, общий характер и не прописываются во всех деталях. Главное в прогнозировании - показать основные тенденции социального развития и показать индикаторы общественной динамики.
- **Идеологическая функция** выполняет роль обоснования существующих в социальных системах ценностей, морали, традиций, менталитета и т.д. Она вскрывает глубинные философские мотивы деятельности людей, объясняет характер коммуникаций в субъекте и объекте управления, а также между ними.

Методы теории управления представляют собой способы исследования механизмов воздействия субъекта управления на объект для достижения целей социальной системы.

Классификация методов теории управления можно представить в следующем виде:

- **Исторический метод теории управления** позволяет проводить определенные исторические аналогии, собирать и анализировать управленческие факты и явления, делать определенные выводы об исторических тенденциях развития процесса управления.
- **Метод сравнения** представляет собой сопоставление событий и явлений управленческой действительности, направленный на выявление сходных и отличительных признаков. Безусловно, любое сравнение относительно, особенно в такой сложной области, как социальные взаимоотношения. Данный метод позволяет выявить определенные общие закономерности развития социальных связей.
- **Метод системного анализа** исследует социальные объекты как системы. Это довольно сложно сделать практически, так как существует огромное количество факторов, которые оказывают воздействие на характер функционирования социального организма.
- **Метод структурно-функционального анализа** позволяет определить важнейшие структуры в различных системах, изучить законы их функционирования, особенности динамики их функций во времени и в конкретных организациях. Рассматриваемый метод позволяет оценить взаимозависимость структуры и функций как системы в целом, так и отдельных ее элементов. Исследователь может выявить степень устойчивости системы к внешним воздействиям и определить механизмы повышения эффективности управления через своевременную реструктуризацию и изменение системообразующих функций.
- **Метод моделирования** позволяет построить аналог (модель) реального процесса или явления, когда первоисточник трудно или невозможно исследовать. Особенно в последнее время важное значение приобретает математическое моделирование. Использование компьютерных моделирующих программ и баз данных позволяет ученым более точно описать социальные процессы и явления, что дает возможность конструирования будущих общественных характеристик.
- **Психологоповеденческие методы** представляют собой совокупность средств изучения особенностей социального поведения отдельных индивидуумов и групп в динамике их взаимодействия. Данный метод вскрывает глубинные потребности и способы их удовлетворения через мотивацию к трудовой и иной активности.

Таковы основные функции теории управления и методы их реализации.

1.3. Логика теории управления

Логика (внутренняя закономерность) теории управления исходит из того, что управление (как процесс упорядочения взаимодействия внутренних элементов системы между собой и внешними переменными других систем)

присуще всем объектам материального и духовного мира. Иначе говоря, есть общие закономерности, которые проявляются в развитии всех природных систем.

Вместе с тем есть и своя системная специфика. Нас интересуют не все объекты, а социальные системы. Особенностью социального управления является сознательное, целенаправленное воздействие на живую и неживую природу.

Исходя из предмета данного учебного пособия (система менеджмента), остановимся на логике теории социального управления и обосновании роли и места менеджмента организаций в условиях рыночной системы хозяйствования.

Общая теория управления природными системами исследует закономерности самоорганизации их внутренних элементов. Теория социального управления изучает закономерности самоуправления и сознательного управления системообразующими переменными в общественных системах (организациях).

Сужая область исследования, в соответствии с тематикой анализа, нас будут интересовать не все социальные системы, а социально-экономические организации. **Социально-экономические системы** представляют собой общественные образования, участвующие в рыночных отношениях, имеющих общие цели, для достижения которых используются механизмы саморегуляции и сознательного управления.

Социальное управление в разных социально-экономических системах имеет свою специфику. Не всегда научные построения адекватно могут ее отразить. Социальная природа намного богаче теории, имеет множество разнообразных конкретных проявлений общих законов развития общества.

К тому же самое сложное, что создала природа - это отношения между людьми, которые подвержены влиянию многих факторов и временных состояний. Поэтому от ученых и практиков-управленцев требуется большое искусство исследования и применения на практике общих закономерностей социального регулирования.

Особый отпечаток на логику социальной теории управления оказывает тесная связь с гуманитарными науками. Так, она опирается на философию (изучающую общие закономерности развития природы, общества и мышления), тесно связана с экономической теорией, политологией, социологией, культурологией, психологией и другими науками.

Конкретное, непосредственное влияние на теорию социального управления оказывают кибернетика и синергетика. **Кибернетика** является наукой об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в различных системах (живых и неживых). **Синергетика** - наука, изучающая закономерности совместного сосуществования разнообразных систем, характерные особенности единства и борьбы противоположностей их элементов.

Таким образом, основной вектор логики теории социального управления строится по линии от общего к частному, от рассмотрения

общества как системы в целом к изучению отдельных ее элементов (организаций и индивидуумов) с учетом позитивных элементов всех пограничных наук.

1.4. Субъект и объект социального управления

Социум (человеческое общество) представляет собой сложную динамическую систему, которая состоит из двух важнейших подсистем - управляющей подсистемы (**субъекта социального управления**) и управляемой подсистемы (**объекта управления**).

К субъектам управления можно отнести отдельного индивидуума, группу людей, а иногда и все общество в целом.

Субъект не является просто механической суммой управленческих кадров. Это иерархическая совокупность субсубъектов, вступающих в сложные взаимодействия между собой.

Субъект управления по различным группам критериев **подразделяется:**

- по сферам человеческой жизнедеятельности выделяют субъекты политического, экономического, социального и духовно-культурного управления;
- по территориальному фактору субъекты делятся на всемирные, международные, общегосударственные, региональные, местные;
- по области функционирования определяют субъекты управления финансами, обороной и национальной безопасностью, наукой, здравоохранением, культурой и т.д.;
- по решаемым государственным задачам выделяют законодательные, исполнительные, судебные управленческие институты;
- по решаемым общественным задачам можно выделить такие субъекты управления, как партии и общественные движения, профессиональные союзы и ассоциации, общественные фонды, кооперативы и товарищества, религиозные институты, семьи и т.д.;
- по степени временной устойчивости субъекты существуют в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном режиме;
- по размерам различают единичные, малые, средние и крупные субъекты управления.

Субъект управляет объектом, который представляет собой еще более сложное социальное образование. Это могут быть как отдельные люди, так и группы лиц, страны, народы, человечество в целом. Каждому объекту наличествует свой субъект управления.

Поэтому в соответствии с классификацией субъекта определяется и объект. Это, например, такие объекты, как: общество в целом, отдельные сферы его жизнедеятельности, отрасли экономики, политические институты, административно-территориальные образования, профессиональные и общественные объединения, другие юридические и физические лица.

Между субъектом и объектом управления (а также внутри каждого из них) существуют определенные взаимодействия, называемые в теории управленческими отношениями. Взаимодействие субъекта с объектом (вертикальное направление сверху вниз) в теории управления называется прямыми связями. Отношения, выстраиваемые (условно) снизу вверх определяются как обратные связи. Внутриобъектные и внутрисубъектные отношения называют горизонтальными связями. Через прямые связи поступают распорядительно-информационные сообщения, обратные связи отражают реакцию объекта на управленческие воздействия.

Безусловно, такое деление управленческих отношений является упрощенной моделью для рассмотрения технологии взаимодействия субъекта и объекта. В реальности данный процесс намного сложнее.

Сложность **управленческих отношений** заключается в том, что они вбирают в себя субъективные проявления и объективную обусловленность. Их **специфика** заключается в следующем:

- объективной обусловленностью установления и развития управленческих отношений;
- осознанным характером осуществления управленческих действий;
- индивидуализированным характером принятия управленческих решений;
- формальными и неформальными взаимодействиями (формальный управленческий труд предписан нормативными актами и определен социальными ожиданиями, а неформальные взаимоотношения ничем не регламентируются и основываются на добровольных началах симпатий и антипатий);
- иерархичностью отношений подчинения и руководства;
- многообразием социальных отношений между различными субъектами и объектами управления, возможность перемен их ролями.

Таким образом, управленческие отношения являются сложной динамично развивающейся системой социальных взаимодействий. Они являются связующим фактором в процессе функционирования всех элементов общества как целостной системы.

1.5. Структура принципов управления

Термин **“принцип”** этимологически происходит от латинского слова **“principium”** (основа, начало), что означает основное, исходное положение науки. **В теории социального управления принцип** определяет базовую концептуальную составляющую анализа социальной действительности. Принципы - это логические путеводители в теоретических построениях и практических выводах, это опора, на которой строятся все умозаключения.

Принципы представляют собой правила поведения субъекта и объекта для обеспечения эффективности управления. Все ученые и практики в области менеджмента не могли обойтись без определения базовых принципов. История науки управления тому подтверждение.

Обобщая их размышления, можно отметить, что все принципы управления можно сгруппировать в три класса - общие, частные и организационно-технические. Все они взаимосвязаны и дополняют друг друга. Они совершенствуются и уточняются.



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ представляют собой базовые исходные положения, которые определяют единые подходы к организации системы управления в различных типах экономических систем. Они являются основой управленческой деятельности всех организаций. На них базируется общая идея руководства хозяйствующими субъектами.

В систематизированном виде классификацию общих принципов управления можно представить в следующем виде:

- **Принцип системности** является ключевым элементом управленческой деятельности. Он предполагает рассмотрение управляемой организации как единой системы, совокупной целостности компонентов. Все они должны учитываться при разработке, принятии и реализации управленческих решений. Управление призвано поддерживать и повышать эффективность работы каждого компонента и системы в целом, анализировать и устранять проблемы на пути движения к заданной цели. В социальном управлении это означает необходимость комплексного подхода в решении взаимосвязанных задач экономического, социально-политического и культурно-духовного развития общества.
- **Принцип объективности** исходит из того, что воздействие на социальную систему должно базироваться на использовании объективных законов развития общества и отдельных его подсистем. Искусство управления состоит в умении применения общих объективных закономерностей в частных управленческих ситуациях. Безусловно, практика управления сталкивается с большим многообразием проявления общего в частном. Необходимость и случайность - понятия биполярные. К тому же существуют еще не познанные объективные закономерности. Накладывает отпечаток и субъективно-личностный фактор руководителя. Однако необходимо стремиться к тому, что надо познавать и применять объективные законы в управленческой практике, иначе она превратится в хаос непредсказуемых нагромождений разрозненных управленческих случайностей.
- **Принцип саморегулирования** позволяет противодействовать внешним воздействиям и осуществлять самонастройку и саморегулирование

внутренних составляющих системы. В экономической системе рынка существуют механизмы саморегуляции. Это спрос, предложение, цена и конкуренция. Они выступают гарантами сохранения целостности экономики. Там, где эти механизмы не могут самостоятельно справиться с возникающими хозяйственными проблемами, должна вступить в действие система государственного регулирования экономики.

- **Принцип взаимодополнительности** можно проиллюстрировать, как раз, дополнением рыночной саморегуляции ее государственным регулированием. При этом, важно соблюдать тонкую грань баланса свободы и воздействия.
- **Принцип обратной связи** предполагает установление надежных каналов коммуникации между субъектом и объектом, которые служили бы именно взаимовыгодному обмену информацией в процессе управленческой деятельности и служили бы достижению единых целей организации. Без обратной связи вся управленческая система распадается.
- **Принцип информационной достаточности** означает дозированность сведений для каждого конкретного управленческого случая. Перегрузка или недостаточный объем и качество информации препятствуют принятию эффективного управленческого решения.
- **Принцип оптимальности** предполагает выбор наиболее приемлемой в каждом конкретном случае управленческой альтернативы. В идеале, хотелось бы, чтобы это была самая эффективная альтернатива. Но, в ряде случаев, приходится выбирать “из двух зол меньшую”.
- **Принцип эволюционизма** имеет в виду поступательность развития управленческих систем, постоянное приведение их в соответствие динамично меняющимся внешним условиям существования социальных организаций.
- **Принцип вероятности** гласит, что необходимо учитывать непредсказуемость социального генезиса. В деятельности человека и организаций постоянно присутствует доля вероятностных событий, постоянно возникают риски. Минимизация рисков - одна из главных задач управленческого аппарата.
- **Принцип демократизма** позволяет учитывать в управленческом процессе различные точки зрения, находить компромиссные варианты управленческих решений. Однако, надо иметь в виду опасность возникновения анархии и местничества. Необходимо помнить и о другой крайности - управленческом тоталитаризме. Поэтому, опытный управленец должен грамотно сочетать централизацию и демократизацию управленческих отношений и умело применять их механизмы на практике.
- **Принцип гласности** позволяет персоналу организации иметь достаточный объем информации о происходящих управленческих событиях. Члены коллектива должны иметь представление о стратегии и тактике развития их сообщества.

- **Принцип ведущего звена** предполагает определение главного, приоритетного направления деятельности организации в конкретное время в конкретном месте. Иногда очень важно отбросить частности, чтобы понять общий ход событий.
- **Принцип стимулирования** дает каждому члену коллектива и организации в целом возможность иметь определенные вознаграждения за выполняемую работу по достижению общей цели. Стимулы основаны на потребностях людей, что предполагает большое их многообразие. Обычно выделяют материальное и моральное стимулирование.

На основе системы общих принципов строится выработка **ЧАСТНЫХ ПРИНЦИПОВ**. Это положения, относящиеся к регулированию деятельности отдельных конкретных систем. Сфера их применения ограничена рамками определенных организаций.

Условно частные принципы можно подразделить на:

- **Принципы, действующие в отдельных сферах жизнедеятельности общества.** Например, в экономике применяются принципы экономического моделирования, принципы обмена, ценообразования, двойного счета в бухучете и т.д.
- **Принципы отдельных социальных институтов и организаций.** Принципы воспитания, морали, производства, потребления и т.д.

В качестве примера внутриорганизационных принципов управления можно привести принципы американской фирмы "CORNING".

Руководящие принципы функционирования фирмы "CORNING":

***Качество.**

Мы убеждены, что **ТОТАЛЬНОЕ КАЧЕСТВО** является руководящим принципом нашей деловой жизни. Это подразумевает совместную работу по новым направлениям. Это подразумевает знание и выполнение технических требований наших заказчиков и наших смежников. Это подразумевает делать каждый раз все как следует и вовремя.

***Честность.**

Мы требуем от всех честности, открытости и откровенности. Все внутренние и внешние контакты должны быть проникнуты уважением.

***Эффективность.**

Мы - лидеры, а не отстающие. Это понятие распространяется и на рынки, которые мы обслуживаем, и на наши многочисленные технологии, и на производственные процессы, и на практику руководства, и на финансовые операции. Товары и услуги, которые мы предлагаем, не должны быть заурядными, а должны всегда выделяться очевидной полезностью.

***Технологии.**

Мы руководствуемся инновационной технической политикой. Убежденность во всемогуществе технологии пронизывает все наши структуры. Эта основа сплачивает нас воедино. Мы обязаны воплощать наши специальные знания в новые товары и услуги, расширять горизонты нашей

технической компетентности, связывать наши возможности с потребностями новых рынков.

***Независимость.**

Нам предоставлена небывалая свобода действий. Ощущение этой свободы дает стимул для нововведений и инициативы, которые работают на авторитет нашей компании.

***Ставка на личность.**

Наш успех складывается из усилий всех работников компании. Существенную роль играет открытость взаимоотношений друг с другом и с нашими заказчиками. Это открывает перед каждым сотрудником компании возможности всеобъемлющего участия, профессионального роста и раскрытия наивысшего потенциала своих способностей.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ замыкают триединую систему принципов социального управления. Это принципы, на которых основывается административно-исполнительская и организационно-распорядительская деятельность.

В самом общем виде можно предложить следующую классификацию данной группы принципов:

- конкретность;
- единоначалие;
- делегирование полномочий;
- иерархичность;
- единство подчинения;
- разделение труда и т.д.

Все принципы взаимосвязаны между собой. Вместе они образуют четкую и стройную систему базовых исходных положений управленческой деятельности.

1.6. Цикличность процесса управления

Одной из важнейших проблем в теории социального управления является определение технологии процесса упорядочения взаимоотношений между элементами систем. Ключ к пониманию сущности данного процесса находится в определении его цикличности, постоянном возобновлении определенных последовательных этапов управленческой активности.

Цикл (от греч. “круг”) представляет собой совокупность взаимосвязанных явлений, процессов, работ, образующих законченный круг целевого развития в течение определенного временного периода.

Цикличности в своем развитии подвержены все системы. Существуют экономические циклы (например, теория “длинных волн” Н.Д. Кондратьева), политические циклы (периодичность выборов и пребывания во власти), производственные циклы (полный круг работ по производству экономического продукта), жизненный цикл товара и другие.

Цикл управления определяется как полная совокупность периодически следующих друг за другом фаз управленческой деятельности. Управленческий цикл - это череда перманентных действий, реализация которых протекает во времени и пространстве для достижения целей конкретной системы.

Фазы (этапы) управленческого цикла связаны с главным средством социального регулирования - информацией и условно подразделяются на:

1. сбор информации о состоянии внутренней и внешней по отношению к данной системе сред;
2. анализ информации;
3. подготовку и принятие управленческих решений на основе альтернативного выбора.

Исходя из вышесказанного выделяют следующие **ВИДЫ управленческих циклов**:

- **информационный цикл** (сбор и первичная обработка информации на уровне технических исполнителей и профильных специалистов),
- **аналитический цикл** (подготовка и принятие решений, осуществляемые специалистами и управленческими кадрами),
- **мотивационно-организационный цикл** (всесторонняя работа с персоналом по реализации решений, а также технико-материальное обеспечение успеха работы организации),
- **контрольный цикл** (осуществление контроля на протяжении реализации этапов всех других циклов в целях коррекции развития объектов и поддержания успешной динамики).

Все рассмотренные циклы, при их определенной самодостаточности взаимно переплетаются друг с другом, переходят один в другой и вместе образуют целостную систему управленческого цикла.

Для нормального протекания процессов управленческого цикла субъект управления должен реализовывать ряд функций, т.е. производить определенные управленческие действия, направленные на оказание воздействия на объект. Функции субъекта по отношению к объекту тоже замыкаются в условный круг, образуя деятельностьную составляющую управленческого цикла. Эти действия придают динамику перечисленным выше подциклам управления, через них происходит реализация технологии (запуск в работу) управленческих воздействий на все элементы системы.

Функции субъекта (или этапы управленческого цикла с его участием) можно подразделить на:

- мониторинг и анализ проблем системы (рассогласованность и противоречия целей данной системы с целями других систем);
- подготовка вариантов (альтернатив) упорядочения элементов системы в целях ее сохранения и дальнейшего развития;
- выбор и реализация наиболее эффективной альтернативы (осуществление управленческого решения);
- организация реализации намеченных в решениях мероприятий;

- контроль процесса реализации решений (сопоставление результатов с запланированными целями);
- регулирование и коррекция динамики системы (своевременное воздействие на выявленные в результате контроля отклонения в развитии элементов системы с целью приведения ее динамики к заданным параметрам).

В результате реализации функций субъекта управления (прохождения стадий управленческого цикла) системообразующие элементы приводятся в адекватное ее целям и задачам состояние.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Раскройте содержание теоретических основ управления.
2. Каковы функции и методы теории управления.
3. Обоснуйте логику теории управления.
4. Расскажите о субъекте и объекте социального управления.
5. Проанализируйте структуру принципов управления.
6. Покажите основные элементы цикличности процесса управления.
7. Охарактеризуйте виды управленческих циклов.
8. Перечислите основные управленческие категории.

• Практические задания.

1. Напишите на доске (компьютере, планшете и т.п.) основные категории теории управления. Попробуйте установить между ними взаимосвязи и расставить приоритеты.
2. Примените общие подходы к определению сущности, функций, методов, логики, механизма выделения субъекта и объекта управления, принципов и цикличности к политическому управлению, к экономическому управлению, управлению образованием, самоуправлению в студенческом коллективе (каждому студенту предлагается отдельная группа категорий).
3. Примените и обоснуйте приведенные во втором задании характеристики науки управления для управления своим социальным поведением (обоснуйте ваши социальные цели, социальный статус, функции, логику поведения, субъект и объект управления в различных ситуациях – в быту, в ВУЗе, на транспорте, на концерте и т.д.).
4. Примените все группы принципов управления к работе конкретной предпринимательской, государственной, общественной организации.

• Деловые ситуации.

1. Необходимо создать теорию управления «марсианской» (внеземной) цивилизацией, близкой по разуму землянам. Какие общие теоретические подходы Вы используете и почему? Какие положения теории управления не приемлемы и почему?
2. Составьте дома и обсудите на практических занятиях особенности применения научной базы теории социального управления в сфере

управления различными типами социальных организаций (Высшее учебное заведение, промышленное предприятие, малый бизнес, государственная структура власти и др.).

3. Продумайте, обсудите и запишите на доске или планшете общие, частные и организационно-технические принципы Вашего учебного (производственного или иного) заведения (организации, учреждения).

• **Основные категории для запоминания.**

1. Наука.
2. Кибернетика.
3. Синергетика.
4. Управление.
5. Логика.
6. Научная функция.
7. Предмет теории (науки).
8. Объект теории (науки).
9. Субъект и объект управления.
10. Социально-экономическая система.
11. Принципы управления (Общие, Частные, Организационно-технические).
12. Цикл управления.

*** Учебная литература.**

- Основная литература.

Марков М. Теория социального управления. – М.: Прогресс, 1978.

Общая теория управления. Курс лекций. - М.: Российская академия управления, 1994.

Мысин Н.В. Теория социального управления. – СПб.: Изд-во СЗА РАГС, 1998.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

- Дополнительная литература.

Социальная философия.: Учебное пособие для вузов/ В.Н. Лавриненко и др. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.

Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. - М.: Экономика, 1989.

Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. - М.: Наука, 1983.

Глава 2. Закономерности управления различными системами.

2.1. Основы общей теории систем

Системный подход в теории управления является важнейшим методологическим основанием исследования процессов управления. Ключевым понятием системного анализа выступает категория “система”.

Существует множество точек зрения на определение сущности систем:

- Система как объект теоретического анализа рассматривается как совокупность объективных процессов и явлений, тесно взаимодействующих между собой и образующих некоторую целостность.
- Система как средство научного познания процессов управления.
- Система как искусственно созданная целостность, имеющая определенные цели существования.

Синтезируя все перечисленные точки зрения, можно выделить комплексное определение систем. **Система** - совокупность множества взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодействующих элементов, составляющих определенное целостное качество.

Системе, как следует из приведенного определения, присущи следующие **параметры (системообразующие показатели)**:

- Целостность системы (неразрывное единство ее элементов).
- Сложность системы (множественность элементов).
- Делимость системы на элементы, части, подсистемы.
- Вхождение в качестве подсистемы в системы более высокого порядка.
- Объективная потребность во взаимодействии с другими системами.
- Создание нового качества, не содержащегося в отдельных системообразующих элементах (неделимых составляющих системы).

Таким образом, системность - это свойство сложных объектов объективной реальности.

Системный подход в управлении призван:

- определить вид исследуемой системы, а также ее роль и место среди других систем;
- выявить комплекс системообразующих элементов (базовых и вторичных);
- дать анализ характера иерархических взаимоотношений между элементами системы;
- выяснить особенности взаимодействия с внешней средой (особенно изучить поставляемые для жизнеобеспечения системы ресурсы и выходящие из системы объекты ее функционирования);
- определить максимальные и минимальные пороги сохранения системой ее существующего качественного состояния.

Существует множество **классификаций систем**. Однако почти все они исходят из иерархии самоорганизации систем.

В самом общем виде системы делятся на:

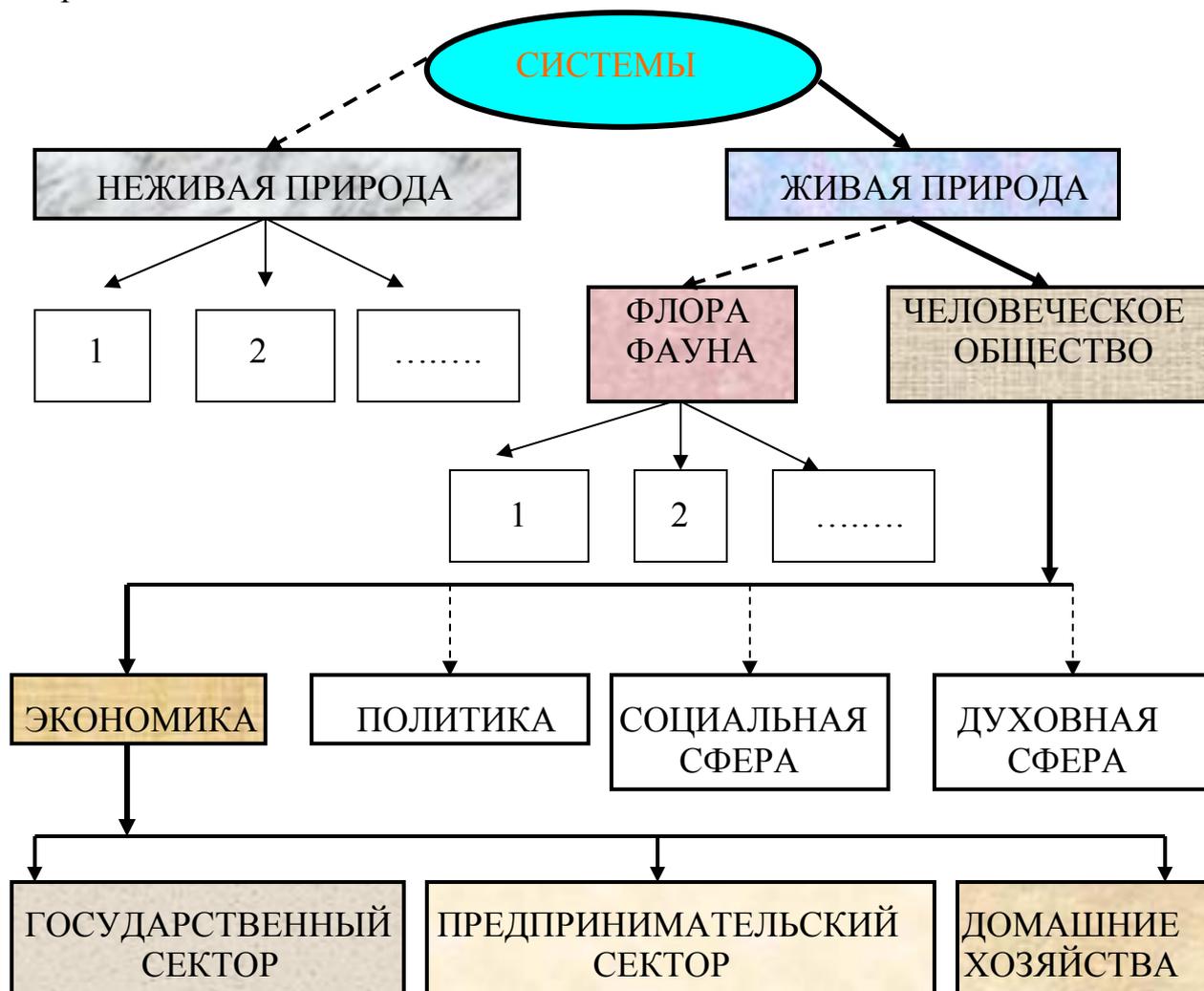
- неживые системы;

- живые системы (флора, фауна, человек, общество и т.д.).

Другая классификация разбивает системы на:

- физические,
- технические,
- кибернетические,
- биологические,
- общественные,
- интеллектуальные и др.

Можно графически представить иерархию систем следующим образом:



Все существующие Системы распадаются на системы в неживой природе (которые не будут нас интересовать в данном учебнике) и в живой природе, которые делятся на флору-фауну (это предмет естественных наук) и социальные системы (человеческое общество). В свою очередь, предметом анализа в социальных системах будет блок экономических систем, так как менеджмент является экономической категорией. Экономические системы в рыночной экономике подразделяются на блоки subsystem – государственные, предпринимательские, домашние хозяйства. Эти три subsystem (основные

участники рыночных управленческих отношений) можно рассматривать по отдельности. В данном случае их можно анализировать как самостоятельные открытые системы.

В принципиальном плане все системы являются открытыми, т.е. существуют благодаря внешним контактам с другими системами. Они берут из внешней среды ресурсы для своего развития и отдают производимые ими продукты жизнедеятельности.

О закрытости систем можно говорить довольно условно. В определенные промежутки времени ряд систем могут существовать без видимого контакта с внешним миром. Однако в конечном итоге, по истечении ресурсных запасов, они вынуждены вступать в контакты с другими системами.

Для исследования любых типов систем теория управления использует **системный подход**, который представляет собой комплексное изучение анализируемого объекта как единого целого. Системный подход основан на учете всех взаимосвязей между внутренними элементами системы, выявлении роли каждого из них в общем развитии, определении характера воздействия системы в целом на отдельные ее составляющие.

Системный подход требует применения системного анализа как основного метода комплексного исследования объектов. Системный анализ является совокупностью методов и средств исследования объекта в целом, в неразрывном единстве его системообразующих элементов.

Системный анализ позволяет определить цели системы, выявить совокупность конкретных задач ее элементов, проанализировать варианты ее развития, исследовать ресурсную базу, изучить особенности и проблемы в организации системы управления системой.

Таким образом, общая теория управления позволяет активно исследовать процессы, происходящие как внутри систем, так и между ними. Она позволяет формировать общее представление о возникновении, развитии и разрушении различных типов систем.

2.2. Социальная системность

Среди большого разнообразия существующих в природе систем наибольший интерес в соответствии с предметом настоящего исследования представляют социальные системы. Они являются наиболее сложными в плане научного познания.

Сложность социальных систем и соответственно их изучения объясняется тем, что главным элементом является человек со всем его комплексом индивидуального мировосприятия, потребностями и интересами, ценностями и менталитетом. Люди образуют самые разнообразные по целям (производственные, политические, религиозные и др.) и масштабам (семья, организация, учреждение, регион, государство, человечество) системы.

В самом общем виде под **социальными системами** понимают совокупность людей и взаимоотношений между ними, осуществляющими

совместную деятельность на основе общих целей или совпадающих интересов.

Приведенное определение позволяет выделить ряд характерных специфических **системообразующих признаков** социальных систем:

- определение общей интегрированной цели всей системы, которая объединяет (как путеводная звезда) все ее элементы;
- выработка на основе единой, разделяемой всеми членами системы цели конкретных задач для каждого элемента и подсистем;
- сознательное и неукоснительное выполнение предписанных задач (функций) каждым участником системы;
- определение четкой иерархии взаимоотношений внутри системы (руководство и подчинение, делегирование полномочий);
- установление потоков обмена информацией между субъектом и объектом управления, а также внутри них (детализация прямых и обратных связей).

Ключевым фактором создания социальной системы является выдвижение общей единой цели. Однако данный фактор не является простым, как кажется на первый взгляд.

Сложным в процессе целеполагания надо рассматривать противоречия между интересами индивидуумов и целями коллектива в целом. Вступая в социальные организации с определенными личными целями, люди вынуждены реализовывать на практике общие цели, которые могут и не совпадать с персональными ожиданиями. Когда личные и общесистемные цели находятся в компромиссном состоянии, достигается относительная устойчивость социальной системы. В противном случае целевой дисбаланс может привести к разрушению системной целостности.

Важным общетеоретическим понятием при рассмотрении проблем социального управления выступает категория “общество”. В обобщенной трактовке под **обществом** понимают историческую совокупность людей и их совместную деятельность по поддержанию жизнеспособности элементов социальной системы.

Общество - это высшая форма самоорганизации живых систем. От других систем общество отличается особыми механизмами самосохранения и саморазвития. Биологическая составляющая воспроизводства элементов общества во многом сходна с другими природными сообществами. Однако социальный компонент общества является уникальным. Он основан на специфике социального управления, которая не присуща другой части живой природы.

Сознательное управление и самоуправление выступают основными отличительными признаками социальных систем. В особенности в данном отношении показательны осознанные формы и методы установления и поддержания социальных коммуникаций (накопление, обмен и потребление информации в историческом разрезе).

Социальные коммуникации позволили человеку накапливать опыт поддержания и развития жизнеспособности общества. Они способствовали

выделению его из огромной совокупности природных систем, сделали его “венцом природы”.

Существует множество научных подходов к классификации общественных систем. Начиная с глобального деления общества на управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления) подсистемы и кончая детальным выделением большого количества конкретных элементов системы.

Так, можно выделить ряд **критериев классификации обществ**:

- по уровню экономического развития - аграрные, индустриальные, постиндустриальные общества;
- по типу политической самоорганизации - демократические, либеральные, авторитарные и тоталитарные общества;
- по названиям стран - российское, французское, американское, японское и т.д.;
- по религиозному признаку - православное, мусульманское, католическое и т.д.;
- по социально-культурным ориентациям - общество “Красного креста и полумесяца”, Общество охраны памятников истории и культуры, Общество слепых и другие.

Все многообразие общественных систем можно подразделить на экономическую, политическую, социальную и культурную подсистемы (сферы жизнедеятельности). Все подсистемы тесно переплетаются в общественной практике.

В свою очередь **социальные подсистемы** образуются из большого количества разнообразных **элементов**. Приведем некоторые из них:

- социальные общности и институты (социальные страты, государства, политические общности, экономические и профессиональные объединения, институты гражданского общества и т.д.);
- общественные отношения, складывающиеся в процессе функционирования социальной системы (особую роль играют экономические отношения, в которые люди вынуждены вступать вследствие международного разделения труда и ограниченности экономических ресурсов для физического выживания и воспроизводства жизни);
- общественные потребности, на основе которых устанавливаются все типы коммуникаций между элементами социальных подсистем;
- материально-вещественные элементы общественного воспроизводства;
- культурные элементы, которыми наделено только общество, производящее и сохраняющее их;
- политические элементы, обеспечивающие сохранение и развитие субъективных и объективных оснований распределения властных управленческих отношений в социальных системах и др.

Для реализации управленческой деятельности в социальных системах существует два вида упорядочения взаимоотношений между подсистемами и их элементами. Во-первых, речь идет о процессе самоуправления, который

иногда называют стихийным, самоупорядочиваемым, самоорганизующимся. В обществе существуют механизмы самонастройки его элементов. Так, в рыночной экономике экономическими саморегуляторами являются спрос, предложение, цена и конкуренция. Благодаря их взаимодействию функционирует экономическая система.

На процесс саморегуляции накладывают отпечаток традиции, мораль, менталитет, господствующие ценности, религия, обычаи, природно-географическое место, демографическая ситуация и др.

Во-вторых, существует осознанное управленческое воздействие на систему. Этот тип воздействия носит целенаправленный характер, имеет субъективную окраску.

Так, рынок не может самостоятельно справиться с рядом проблем. Сознательное государственное регулирование рыночных отношений призвано подкорректировать недостатки рыночной саморегуляции через систему форм и методов целенаправленного воздействия на экономические элементы.

Однако важно подчеркнуть, что самоуправление и сознательное воздействие не должны мешать друг другу. Необходим баланс взаимодействия.

Таким образом, социальные системы являются продуктом жизнедеятельности общества. Они представляют собой сложное переплетение комплекса институтов и совокупность социальных отношений.

2.3. Социальная кибернетика

Кибернетика (от греческого - кормчий, искусство управления кораблем) - наука об общих законах и принципах управления в живой и неживой природе.

Кибернетика является синтетической наукой, вбирая в себя теоретическую базу философии, математики, психологии, физиологии и целого ряда других наук. Иначе говоря, кибернетика - это интеграционная наука об управлении сложными динамическими системами в различных средах, условиях, областях.

Кибернетика исследует общие закономерности процессов управления вообще, в принципиальном плане, независимо от конкретных систем, субъектов и объектов управления. Данная наука подвергает анализу механизмы обеспечения эффективности управления, разрабатывает общие принципы создания систем управления и систем для автоматизации умственного труда.

Основоположником кибернетики считается Норберт Винер (1894 - 1964), который положил начало изучению общих принципов управления в природе. Он сопоставлял закономерности управления в машинах и животном мире.

В наше время кибернетика проделала большой научный путь. Она стала методологией всех управленческих наук, школ и направлений.

Кибернетика рассматривает в качестве ключевой проблемы современности и всех наук - создание эффективной системы достижения поставленных целей на основе качественной работы с информационными потоками. Именно информационная база лежит в основе кибернетического подхода к управлению.

Специалисты в области кибернетики утверждают, что все проблемы человечества можно решить, если выстроить четкую систему управленческих отношений.

Важной чертой кибернетики является математическое моделирование систем с помощью ЭВМ. Этого требуют все возрастающие объемы информации.

Математические и логические положения кибернетики, методы моделирования и прогнозирования позволяют существенно оптимизировать исследование всех систем и социальных в частности. Однако при этом необходимо учитывать, что социальные системы невозможно полностью абстрагировать от конкретной реальности, от субъективности, случайности, эмоциональности, непредсказуемости и т.д.

Кибернетика в основном имеет дело с гомеостатическими системами, которые адекватно реагируют на потерю системного равновесия. Подразумевается, что, изучив механизмы упорядочения (регулирования) колебаний системы, аккумулировав набор стандартных приемов и средств управленческого воздействия, можно поддерживать работу систем в заранее заданном режиме.

Регулирование выполняет роль средства поддержания устойчивости функционирования системы и направлено на стабилизацию ее элементов (гомеостазис). В кибернетике существует **три типа регулирования**:

1. Метод выравнивания отклонений функционирования системы от заданных параметров с помощью внешнего управленческого воздействия. Например, государственное регулирование рыночной экономики позволяет сохранить целостность экономической системы путем применения определенных методов воздействия.
2. Метод устранения из внешней среды факторов, разрушающих систему. Например, удаление экономических преступников из хозяйственной деятельности.
3. Метод изоляции системы от внешних рисков. Например, реализация политики протекционизма, создание режима наибольшего благоприятствования для внутреннего производителя.

Кибернетика выявила общую схему управления для всех систем, основанную на сборе, переработке и передаче необходимой в определенных условиях информации. Безусловно, общие закономерности и принципы управления очень полезны для теории социального управления.

Можно выделить **общие принципы управления в системах с позиций кибернетики**:

- Целеполагание (выдвижение и узаконивание цели системы).

- Принцип коррекции желаемого и реального состояния параметров системы.
- Принцип эффективности прямых и обратных связей в управлении.
- Принцип временной адекватности управленческого воздействия и возможностей их адаптации со стороны объекта.
- Принцип поддержания цикличности и непрерывности процесса управления.

Опираясь на данные и другие принципы кибернетики, можно обеспечить устойчивость жизни системы.

2.4. Социальная синергетика

Синергетика - довольно новое направление в современном общественном знании. Название она получила от понятия синергия (от греч. - сотрудничество), которое означает совместное действие систем.

Синергетика изучает процессы взаимодействия различных подсистем, в результате которых происходит самоорганизация системы. Именно взаимодействие и взаимосвязи элементов системы находятся в центре внимания науки.

Синергетические взаимосвязи представляют собой совокупность взаимодействий элементов системы. Причем эти связи при совместных действиях элементов системы обеспечивают усиление общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо.

В результате установления синергетических связей происходит самоорганизация, самосохранение и саморазвитие системы в целом. Система достигает равновесия (упорядочения взаимодействия между подсистемами и элементами) в постоянном противодействии энтропийным факторам, которые стремятся разрушить ее целостность. Единство и борьба противоположностей (порядок и хаос) проявляются в самых различных формах в процессе создания, жизнедеятельности и ликвидации систем.

Синергетика стремится разрешить противоречие биполярного мира. С одной стороны, сложные системы объективно пытаются упростить свое внутреннее строение. С другой стороны, живой мир эволюционирует от простого к сложному.

Особенно многопланово данные противоречия проявляются в общественном развитии. Социальные системы полны ими.

Даже отдельный человек (как социально-биологическая система) имеет множество противоречий в своей жизнедеятельности. Приобретая новые знания (информацию) и умения в течение жизни, он совершенствуется интеллектуально, увеличивается количество и качество коммуникаций. Но в то же время люди получают большие дозы энтропии (саморазрушения). К числу энтропийных факторов относятся болезни, стрессы, вредные привычки, проблемы во внешней среде и т.д.

Общество же как система с колоссальным количеством разнообразных коммуникаций объективно стремится к самосохранению социальной системы в целом. Однако параллельно с самоорганизацией и самоупорядочением идет приращение энтропии к уже имеющимся разрушительным факторам. К ним относятся совершенствование средств и способов убийства людей (оружие массового поражения), терроризм, загрязнение окружающей среды, локальные войны, голод, нищета, национализм, расизм и т.д.

Борьба за выживание, экономическая конкуренция и другие социальные противоречия способствуют совершенствованию системы. Однако они же приводят к разрушению ряда ее подсистем и элементов.

Социальная синергетика исходит из того, что только в человеческом обществе можно говорить об управлении. Все, что существовало до появления человека и существует вне его сейчас, относится к самоорганизации.

Только люди способны осуществлять целенаправленное упорядочение элементов системы, производить коррекцию ее деятельности. Вместе с тем в обществе наблюдаются процессы самоорганизации, протекающие подсознательно, практически независимо от разума.

Сознание человека призвано корректировать более простые формы отражения объективной реальности - эмоции, инстинкты, стереотипы и т.д. Однако в ряде социальных ситуаций сознание вынуждено отступить на второй план.

Так, в мире произведено и накоплено столько вооружения, что каждого человека можно убить десятки раз. Вопреки здравому смыслу человечество все увеличивает и увеличивает производство вооружения. Появляются все более совершенные орудия убийства, применяемые в бесконечных войнах.

Синергетика стремится изучить законы самоорганизации, понять механизмы взаимоусиления внутрисистемных факторов и предложить рекомендации по повышению эффективности социального управления. Эффективное управление общественными процессами возможно только при условии научного и профессионального стимулирования процессов самоорганизации.

Синергетика является сложной составляющей научного познания существующего мира со всем его разнообразием живых и неживых систем, со сложным комплексом взаимовлияния различных систем и подсистем. Только опираясь на синергетические закономерности можно познать объективную реальность.

2.5. Прогнозирование и стратегическое управление социальными процессами

В теории управления важную роль играет исследование закономерностей и тенденций социального развития. Реализуется данная

роль через составление социальных прогнозов, которые осуществляются с помощью стратегического планирования.

Прогноз представляет собой научно обоснованное представление о перспективном развитии систем и процессов в будущем. Он дает общий взгляд на альтернативные возможности, определяет сроки, средства и технологию достижения желаемого состояния системы в перспективе.

Прогнозирование в общем плане является процессом составления прогнозов. Оно подразумевает проведение комплексного исследования современного состояния систем, разработку количественных и качественных характеристик ее будущего состояния, механизмов достижения планируемого результата.

Прогнозирование является сложным процессом выработки концепции развития систем. Оно носит осознанный характер.

Чем сложнее система, тем сложнее прогнозировать ее развитие. Очень трудно учесть все возможные конкретные риски и отклонения от прогнозируемой магистральной линии.

Особую нишу в социальном прогнозировании занимают экономические прогнозы. Они включают в себя изучение, анализ и выработку стратегии развития экономических систем.

Прогнозирование рынка основывается на разработке и осуществлении маркетинговых исследований спроса и предложения товаров и услуг. Главная их цель - содействие продвижению товаров и услуг по рынку, определение рыночного сегмента и конкретных потребителей.

В теории управления выделяют следующие **виды прогнозов**:

- По целевому назначению прогнозы делятся на поисковые (дают общее представление о желаемом состоянии системы) и нормативные (вырабатывают сроки и механизмы достижения целей развития системы).
- По отношению к функциям управления прогнозы бывают целевыми, плановыми, проектными и др.
- По срокам реализации выделяют оперативные, кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы.
- По типу систем, подвергаемых прогнозированию, - экономические, политические, глобальные и другие.
- По отраслям научного знания выделяют политологические, социологические, экономические, экологические и другие прогнозы.

Важно определиться с основным назначением прогнозов. Для чего и как идет составление прогнозов?

Ответ на поставленный вопрос скрывается в **функциях прогнозов**. Основные их виды:

- Научно обоснованное предвидение перспективных процессов и состояний системы.
- Ориентация системы в пространстве и во времени.
- Выработка параметров состояния системы и критериев их будущего развития.

- Минимизация рисков и отклонений в процессе развития систем.

При реализации функций прогнозов необходимо четко следовать базовым **принципам прогнозирования**. К их числу можно отнести следующие:

- Принцип системности прогнозирования заключается в выявлении и анализе всего комплекса планируемых операций, логики их развития, исследовании специфики внешних и внутренних коммуникаций.
- Принцип единства и целостности нормативных и поисковых подходов прогнозирования.
- Принцип перманентности (непрерывности) прогнозирования, постоянного отслеживания его хода и коррекционное сопровождение.
- Принцип вариаций заключается в выработке нескольких вариантов прогноза, которые основаны на анализе возможных практических альтернатив развития внутренней среды системы и ее внешнего окружения. Так, Правительство РФ подготовило прогноз развития экономической системы страны в двух вариантах - пессимистическом и оптимистическом.
- Принцип окупаемости затрат позволяет вести прогнозирование исходя из выгоды, оптимальности и эффективности будущего состояния системы.

Приведенные принципы на практике реализуются через систему **методов прогнозирования**. Она может быть представлена следующим образом:

- Метод экспертных оценок прогнозных параметров, основанный на знаниях, опыте и интуиции специалистов.
- Математические методы основываются на применении символов и электронно-вычислительной техники для расчетов характеристики будущего состояния системы.
- Социологические методы работают через изучение и формирование общественного мнения.
- Экономические методы позволяют разработать систему экономических показателей.
- Политические методы содействуют прогнозированию развития политической системы общества.
- Общефилософские методы дают общую методологию социального прогнозирования.

Для реализации прогнозирования необходимо организовать процесс составления прогнозов. Этот процесс состоит из целого ряда действий, которые проходят следующие **этапы**:

- Анализ текущего состояния системы.
- Выработка концепции желаемого состояния системы.
- Разработка целей, задач, средств и механизмов достижения искомого состояния системы.
- Выработка основного и альтернативных вариантов достижения целей.

- Оценка сценариев развития системы.
- Научное обоснование сроков реализации прогноза.
- Предложение рекомендаций для субъекта управления по реализации прогнозов.
- Сопровождение реализации прогноза.

Существует мнение, что социальные прогнозы - дело нереальное. Оно имеет под собой ряд оснований, которые вытекают из специфики **социального прогнозирования**. Эта **специфика** основана на:

- сложности и многовариантности развития социальных систем;
- трудности детального определения всех параметров перспективного состояния социальной системы;
- затруднительности в разработке долгосрочных прогнозов (сама человеческая жизнь ограничена во времени);
- сильном влиянии субъективного фактора;
- симбиозе субъекта и объекта управления и т.д.

Существует множество разновидностей социальных прогнозов - пессимистические и оптимистические, простые и сложные, научно обоснованные и гипотетические, индивидуальные и групповые, локальные и глобальные и т.п. Безусловно, все они имеют право быть.

Человек всегда стремился заглянуть в будущее. Однако всему свое место и время.

Прогнозирование развивалось параллельно с накоплением научных знаний в различных областях и анализом практики управленческой деятельности. Развитие наук способствовало повышению качества и эффективности прогнозирования.

Особую роль в процессе становления и развития прогностики сыграло выделение теории управления, менеджмента, маркетинга, администрирования в отдельные отрасли научного знания. Ну и, конечно, для составления и реализации прогнозов несомненный интерес представляет стратегическое управление как теоретическая и прикладная отрасль управленческих наук.

Стратегическое управление является инструментом прогнозирования. Оно позволяет разработать модель действий системы во внешней среде, поддержать ее внутреннюю устойчивость и обеспечить благоприятные перспективы.

Стратегия представляет собой научно обоснованный план действий по достижению перспективных целей существования социальной системы.

Стратегическое управление - это эффективная система управления, направленная на достижение перспективных целей существования социальной системы, удовлетворение потребностей ее элементов и упорядочение общественных взаимодействий.

Стратегическое управление рассматривает социальные системы как открытые образования. Внешняя среда является источником развития для внутренних элементов системы.

Процесс стратегического управления как раз и сводится к упорядочению отношений данной системы с другими внешними системами. Он состоит из:

- Получения из внешней среды необходимых для жизнедеятельности системы ресурсов.
- Адаптации целей и задач системы к внешним условиям.
- Упорядочении внутрисистемных коммуникаций.
- Размещения и реализации во внешней среде продуктов деятельности системы.

Стратегическое управление - это инструмент прогнозирования и механизм реализации прогнозов. Оно позволяет определить роль и место системы среди множества других систем.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Расскажите об основных научных аспектах общей теории систем.
2. Каковы основные параметры системы?
3. Приведите пример классификации систем.
4. Что такое «социальная системность»?
5. Каковы характеристики специфических системообразующих признаков социальных систем?
6. Каковы элементы социальных подсистем?
7. Доложите о сущности социальной кибернетики.
8. Каковы общие принципы управления с позиций кибернетики?
9. Что представляет собой социальная синергетика?
10. В чем специфика социального прогнозирования?

• Практические задания.

1. Назовите общие виды, функции, принципы, методы и этапы социального прогнозирования. Примените их к конкретной отрасли экономики, конкретному предприятию, государственному учреждению, домашнему хозяйству.
2. В чем заключается специфика предпринимательства как социально-экономической системы? Попробуйте составить перечень его внутренних элементов. Какие из них являются базовыми, а какие вторичными? Кто является субъектом, а кто объектом управленческой деятельности?
3. Примените общие кибернетические принципы управления для учебного заведения, в котором Вы обучаетесь. Какие синергетические связи существуют и какие необходимо достраивать для поддержания его успеха?

• Деловые ситуации.

1. Вы создаете социальную организацию (сами определите какую, дайте ей название). Напишите и обоснуйте базовые и второстепенные ее элементы. Укажите ее синергетические связи. Дайте обоснованный прогноз ее развития.

2. Напишите дома и обсудите на практических занятиях отрасли экономики, политические институты, социально-культурные и другие элементы, образующие систему туризма, объект и субъект управления им. На занятиях совместными усилиями составьте их перечень и попробуйте расставить приоритеты, т.е. проранжируйте их.
3. Попробуйте применить полученные знания по основам социального прогнозирования для различных видов организаций – экономических, политических, домашнего хозяйства. Спрогнозируйте основные этапы Вашего обучения в ВУЗе, Вашей карьеры, Вашего дальнейшего жизненного пути.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Система.
2. Социальная система.
3. Системный подход.
4. Общество.
5. Кибернетика.
6. Синергетика.
7. Прогноз.
8. Прогнозирование.
9. Стратегия.
10. Стратегическое управление.

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

Марков М. Теория социального управления. – М.: Прогресс, 1978.

Общая теория управления. Курс лекций. - М.: Российская академия управления, 1994.

Мысин Н.В. Теория социального управления. – СПб.: Изд-во СЗА РАГС, 1998.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

• Дополнительная литература.

Социальная философия.: Учебное пособие для вузов/ В.Н. Лавриненко и др. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.

Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. - М.: Наука, 1983.

Вертакова Ю.В., Кузьбожев Э.Н. Прогнозирование и индикативное планирование в регионе. – Курск: КГТУ, 2001.

Глава 3. Управление социально-экономическими системами (организациями)

3.1. Специфика социально-экономического управления

Экономика представляет собой специфическую сферу социальной активности людей, главной целью которой является удовлетворение разнообразных материальных и духовных потребностей членов общества. Дословно термин “экономика” (в пер. с греческого) означает организацию (управление) хозяйственной системы в соответствии с определенными нормами, правилами, закономерностями.

Как любая система, экономика имеет некоторую совокупность элементов (подсистем), образующих определенную целостность. Иначе говоря, это совокупность хозяйственных компонентов для обеспечения жизнеспособности общества и отдельных индивидуумов.

Работоспособность экономики достигается благодаря общественным коммуникациям, которые с помощью социальных отношений осуществляют обмен необходимой хозяйственной информацией. Другими словами, общественные отношения являются главным связующим фактором развития экономических систем.

Таким образом, **экономику** можно определить как совокупность хозяйственно-управленческих отношений, возникающих в процессе хозяйствования.

Данное определение в последнее время дополняется очень важным уточнением, что экономика - это не просто система хозяйствования, а хозяйствование в условиях ограниченности экономических ресурсов.

Именно ресурсные ограничения в последнее время заставляют общество искать наиболее рациональные и эффективные способы управления материальным и духовным экономическим потенциалом. Во многом ресурсная база определяет характер экономики, ее отраслевую структуру, способ воспроизводства благ в конкретных социальных системах.

Поскольку экономика базируется на познании и использовании объективных законов организации хозяйственной жизни, то естественно, что человечество выделено данную отрасль знаний в специальную науку. Данную науку разделили на практическую составляющую (экономика в натуральном выражении как само хозяйство) и теоретическую часть (экономикс как экономическая теория). Естественно, между ними существует самая тесная взаимосвязь. Экономическая теория исследует реальные процессы и явления в хозяйственной жизни общества, обобщает опыт, выводит закономерности развития и вырабатывает практические рекомендации для повышения эффективности использования ограниченных ресурсов для повышения уровня и качества жизни людей.

Экономическая теория ищет ответ на **три главных вопроса**, возникающих в процессе хозяйствования на макро- и микро-экономических уровнях:

- **Что** и в каком количестве необходимо производить в конкретном обществе в определенном историческом периоде?
- **Как** производить экономический продукт (определение ресурсной базы и технологии)?
- **Для кого** производить продукт (определение рыночного сегмента и способов продвижения товаров по рынку)?

В ответах на перечисленные вопросы кроется вся суть хозяйственной жизни общества. В них заключен смысл существования экономики как науки, ее прикладное значение.

Экономическая теория рассматривает экономику как целостную систему, которая обеспечивает биологическое и социальное существование человеческого общества. Она выделяет и исследует элементы (подсистемы) экономической системы.

К основным **системообразующим экономическим элементам** относятся:

- **Человек, группы людей, человечество в целом.** Удовлетворение потребностей человека представляет собой главную цель экономического воспроизводства. Вместе с тем люди являются и главным экономическим ресурсом, который превращается в основной фактор производства экономического продукта посредством совместной трудовой деятельности, которая нуждается в координации (управлении) для достижения целей социальных организаций.

Таким образом, в экономике человек играет триединую роль - производитель (часть производительных сил), потребитель (конечная цель производства - удовлетворение потребностей) и управленец (координирует совместный труд).

- **Окружающая человека природная среда.** Человек является естественной частью природы. Из нее он черпает ресурсы для своей хозяйственной жизни (природные ископаемые, земля, воздух, вода и т.п.) и биологического существования (воздух, вода, солнечное тепло и свет, флора, фауна и т.п.). Из нее приходит и в нее же уходит.

В процессе труда человек преобразует природные объекты, создает из них экономический продукт. Однако не надо забывать о возможных негативных последствиях деятельности социальной системы и ее влиянии на природные системы (например, загрязнение окружающей среды продуктами жизнедеятельности человека, нерациональное использование природных ресурсов, уничтожение флоры и фауны и т.п.).

- **Материально-вещественные и духовные продукты жизнедеятельности людей,** которые включают в себя все, что создано трудом всех поколений людей.

Данная составная часть экономической системы состоит из:

- **Средств производства,** которые представляют собой продукт деятельности людей, обеспечивающий воспроизводственный процесс. Средства производства подразделяют на средства труда и предметы труда.

Средства труда (или основные средства) - это производственные факторы, многократно используемые в процессе производства экономического продукта (здания, сооружения, машины, оборудование, земля и т.п.). Предметы труда (или оборотные средства) - это факторы производства, которые полностью используются в одном экономическом цикле (сырье, энергия, топливо, расходные материалы и т.п.).

Для обеспечения непрерывного воспроизводства люди создали **производственную и социальную инфраструктуры**. Эти элементы хозяйственной системы напрямую не участвуют в производстве, но создают условия для его развития.

Производственная инфраструктура обеспечивает функционирование производства (средства связи, непроизводственные объекты, транспорт и т.п.). Социальная инфраструктура создает необходимые условия жизни людей (жилье, образование, здравоохранение, отдых, досуг, развлечения и прочее).

- **Предметы потребления** - продукт жизнедеятельности людей, обеспечивающий удовлетворение личных потребностей (потребительские товары). К ним относят - жилье, одежду, обувь, продовольственные товары, услуги, культурные ценности и др.
- **Информация** как особый продукт, используемый в процессе развития хозяйственной системы. Сегодня информацию расценивают как самый дорогой продукт. Даже существует такое определение степени экономического развития, как “информационный век”, “эра информационных технологий”, “период глобальной информатизации”.

Безусловно, коммуникации (обмен информацией) - это неременный атрибут хозяйствования. Совершенствование управления информационными потоками - это главное направление совершенствования и повышения эффективности социального управления.

Перечисленные элементы экономической системы институционально подразделяют по отраслям и территориям.

Экономику как хозяйственную систему **по отраслевому признаку** (однотипность технологии, назначение продукции и т.п.) делят на две группы:

1. Отрасли материального производства, создающие материально-вещественный продукт, - промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство, торговля, общественное питание и др.

2. Отрасли социально-культурной сферы, создающие информационный, духовный, интеллектуальный продукт, - образование, здравоохранение, наука, управление, культура и т.д.

По территориальному признаку хозяйственные подсистемы крайне разнообразны - от экономики домашнего хозяйства до макро- и мега-структур. Заметим, что территории не надо понимать как чисто административно-политическое деление. Это понятие шире. Оно несет собирательный смысл, включая как объекты и социальные отношения в

определенных политических границах, так и межгосударственные, интернациональный, глобальные процессы.

Итак, выше были рассмотрены особенности экономической системы как объекта управления. Остановимся на технологии функционирования экономической системы и на специфике управления сложными внутренними процессами взаимодействия базовых и второстепенных элементов, выясним характер синергетических взаимосвязей и дадим определения основным категориям.

Как и любая социальная система, экономика является открытым образованием. Она функционирует благодаря взаимодействию с другими системами, беря из внешней среды ресурсы и поставляя туда экономический продукт.

Таким образом, технологию работы экономической системы можно свести к преобразованию ресурсов в определенные продукты, востребованные на рынке или частично используемые для личного потребления.



Под **ресурсами** понимают все то, что в принципе может быть использовано внутри системы для переработки в экономический продукт.

К **ресурсам** относят:

1. **Труд** как целенаправленная и целесообразная деятельность людей по созданию экономического продукта.
2. **Капитал** - денежные и материальные ресурсы, предназначенные для производства товаров.
3. **Природные ресурсы** (иногда аналог - “земля”).
4. **Информационные ресурсы.**
5. **Предпринимательский ресурс** включает совокупность знаний, умений и навыков ведения хозяйственной практики.
6. **Время** как исторический период, отводимый на производство определенных товаров и услуг, отражающий специфику воспроизводства. Значения фактора времени возрастает в современной экономике.

Поступая в производство (переработку), подвергаясь видоизменениям, ресурсы превращаются в факторы производства. Короче говоря, **факторы производства** - это часть ресурсов, задействованная в воспроизводственном процессе. Так, например, вся земля является ресурсом, но только та ее часть, которая используется в экономике, выступает в качестве реального фактора производства.

Факторы производства создают и поставляют во внешнюю среду конечный (не подлежащий дальнейшей переработке) и промежуточный (перерабатываемый в дальнейшем) экономический продукт. **Экономический**

продукт - это все, что создает хозяйственная система в результате своего функционирования.

К **экономическому продукту** относят:

- **Товар** - продукт труда, предназначенный для обмена на рынке путем купли-продажи.
- **Услуга** - это видоизменение уже созданных товаров и их свойств, улучшающее использование продукта.
- **Работа** - это сама трудовая деятельность с определенными результатами, подлежащими экономической оценке.

Результатом функционирования хозяйственной системы является воспроизводственный процесс, состоящий из нескольких стадий - собственно производство, распределение, обмен и потребление экономического продукта. В последнее время добавляют как бы нулевую стадию - научно-техническую и интеллектуальную проработку будущего продукта.

На всех стадиях воспроизводства действуют управленческие воздействия, которые можно подразделить на самоупорядочение взаимоотношений между элементами хозяйственной системы и на сознательное, целенаправленное их регулирование.

Саморегулирование в рыночной экономике осуществляется через механизм самонастройки системы. Составными компонентами такого механизма являются спрос, предложение, цена и конкуренция. Их свободное взаимодействие обеспечивает относительную устойчивость и поступательность развития экономики.

Там, где “невидимая рука” (рыночное самоуправление) не может обеспечить экономический рост, общество применяет механизмы сознательного государственно-муниципального регулирования рынка.

Важно отметить, что государство не должно вмешиваться в свободу рынка. Оно призвано корректно помогать рыночной саморегуляции.

Как добиться именно тонкого корректирования рынка, не применяя насилия над ним? Где та грань, за которую государство не должно переходить? Каковы экономические функции государства, формы и методы его работы на рынке?

На эти и другие вопросы, возникающие в процессе функционирования хозяйственных систем, ищут ответы все общественные науки, политики, простые граждане.

Однозначных ответов и рецептов соотношения рынка и государства, экономики и политики для всех времен и народов быть не может. Это вытекает из специфики самой сложной природной системы - человеческого общества, а также особенностей управления и самоуправления в нем.

3.2. Рыночная экономическая система и политическая динамика

В современном мире существует множество теорий взаимоотношений экономики и политики. Как известно, в нашей стране до последнего времени безраздельно господствовала марксистская экономическая и политическая

теория, согласно которой обобществление и национализация, отсутствие товарно-денежных отношений, государственная собственность считались преимуществами экономической жизни. Однако реальное развитие ее показало ошибочность тотальной абсолютизации перечисленных методов воздействия политики на экономику. Национализация привела к тому, что раздутая до опасных размеров бюрократия узурпировала политическую власть и безраздельно господствовала в экономике. Сложился бюрократический иерархический тип управленческих отношений: каждый вышестоящий субъект управления заинтересован в минимальном выделении ресурсов и максимально высоком задании для объекта управления, последний же заинтересован в обратном (больше средств и меньше план). Но и субъект, и объект объединяет нежелание выполнить общественно значимые цели в экономике, а лучше отчитаться, чтобы получить вознаграждение. Экономика работает по принципу - “Экономика ради экономики”, “Производство ради производства, а не для потребления” (а если и для потребления, то “абстрактной душой населения”).

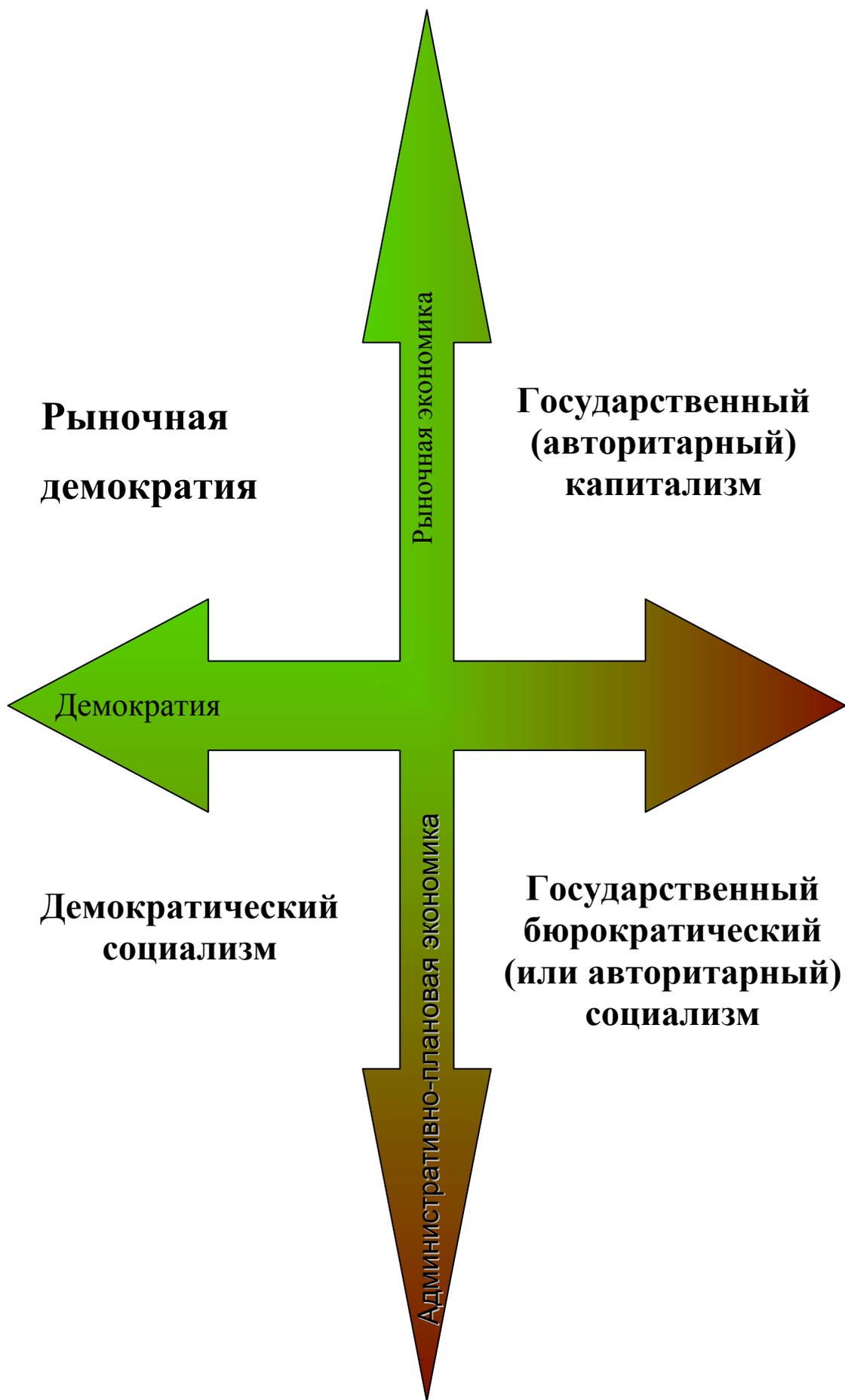
Очевидно, что без демократии в политической сфере не может быть демократии и в экономике и наоборот. Монополизм и бюрократизм и в политике, и в экономике - это гибельный вариант развития.

Классический графический вариант соотношения различных хозяйственных и политических систем представлен на **нижеследующей схеме**, иллюстрирующей взаимодействие между ними.

Авторитарные политические системы активно формируют и действуют в условиях соответствующих им административно-плановых (командных) экономических моделей. В синергетическом сочетании с рыночной хозяйственной системой авторитарно организованная политическая система приводит к складыванию государственного (авторитарного) капитализма. А во взаимодействии с командно-административной экономикой авторитаризм дает государственный бюрократический (авторитарный) социализм.

Демократически организованные политические системы тоже имеют два возможных варианта синергии с различными типами хозяйственных систем. Демократия в политике в сочетании с административно-плановой экономикой может привести к складыванию так называемого «демократического социализма». Примерная модель китайской экономики может служить относительным подтверждением возможности данного типа экономического и политического взаимодействия.

Наиболее предпочтительным в современных условиях (хотя далеко не идеальным) считается вариант сочетания демократии в политике и свободы рыночной экономики, который имеет свои плюсы и минусы, впрочем, как и другие исторические типы хозяйственных систем (традиционная или относительно замкнутая и командно-административная). Кстати, если бы люди придумали бы идеальное для всех устройство политической и экономической систем, то «вечный мир» между экономикой и политикой был бы обеспечен и все жители планеты жили бы долго и счастливо в условиях достойного существования. К сожалению, это не возможно.



Наилучшим индикатором нормальных взаимоотношений политики и экономики является высокий уровень развития последней, рост качества жизни граждан данного общества. Хорошее экономическое положение благоприятно сказывается на всех сферах жизни общества, на международном авторитете государства. Сильное экономически государство имеет больший политический вес, чем слабая в производственном плане страна. Современный взаимосвязанный мир требует демократизации экономической и политической жизни всех государств. Однако этот процесс протекает неоднозначно.

Связано это с разным пониманием демократии в условиях объективной ограниченности экономических ресурсов нашей планеты. Поэтому, более развитые политические системы (государства и их объединения) стремятся обеспечить своим хозяйственным системам ресурсные преимущества, превращая другие страны в поставщиков дешевых материальных и трудовых ресурсов. Под лозунгом политической демократии часто скрывается экономическая экспансия так называемых «цивилизованных», «развитых» политико-экономических систем.

Исторический опыт нашей страны убедительно свидетельствует о том, что политика и экономика взаимно дополняют друг друга, усиливают или замедляют прогресс общества. Демократия в экономике вызывает аналогичные процессы в политике, бюрократизм в политике приводит к негативным командно-административным явлениям в экономике. Однако, политический фактор всегда был решающим в вопросах динамики хозяйственной системы.

Принципиальную сторону взаимодействия политики и экономики играет определение роли и места государства (правительства) в рыночной экономике. В большинстве случаев роль правительства заключается не в том, чтобы занять место рынка, а в том, чтобы улучшать функционирование рыночной экономики. Любое решение регулировать или вмешиваться в игру рыночных сил должно быть принято после тщательного экономически обоснованного взвешивания расходов на подобное регулирование и благ, которые принесет это вмешательство.

В принципиальном плане экономическую роль государства в рыночной экономике можно представить в следующем виде:

- 1) Национальная оборона и общее благо.
- 2) Загрязнение окружающей среды и внешние издержки.
- 3) Образование и внешний экономический эффект.
- 4) Правовая и социальная структура.
- 5) Конкуренция.
- 6) Доход и социальное обеспечение.
- 7) Финансово-бюджетная и денежно-кредитная политика, проводимая на разных уровнях власти.

В конце концов, важно сознавать, что в любой экономической системе, включая рыночную экономику, существуют проблемы, которые никогда не могут быть решены целиком и навсегда. Эти проблемы должны изучаться на

практике, в каждом случае отдельно, с учетом воздействующих на них экономических и политических сил. И именно при таких обстоятельствах открытая, демократическая политическая система - система, способствующая борьбе мнений и свободным, открытым обсуждениям политических вопросов, - может оказаться наиболее эффективной для функционирования свободной рыночной экономики.

Прогнозируя тенденции социального развития, надо отметить следующее:

1. Будет продолжаться демократизация политической сферы жизнедеятельности общества, что создаст благоприятные условия для развития экономики.

2. Развитие экономики позволит субъектам политики более точно учитывать социальные интересы в своей политике.

3. Разделение властей (законодательной, исполнительной, судебной) будет способствовать созданию препятствий от произвола политики в экономике.

4. Расширение политических и экономических прав человека приведет к росту социальной активности населения, развитию предпринимательства, насыщению потребительского рынка, к устойчивости политических отношений.

5. Эволюция в мировое сообщество будет содействовать подъему производительных сил нашей экономики, росту политического авторитета на международной арене.

6. Развитие плюрализма форм собственности приведет к конкуренции производителей, к их борьбе за потребителя, а следовательно, к улучшению качества товаров. Будет прогрессировать производственная демократия и самоуправление, в связи с чем отпадет надобность в гигантском бюрократическом аппарате управления и высвобожденные деньги от его сокращения будут опять же использованы на благо производства.

7. Создание гражданского правового государства приведет к депортации экономической сферы, предотвратит узурпацию собственности и власти одной партией или вождем и т.д.

Нужно освободить экономику от политической конъюнктуры, от давления корыстных интересов отдельных социальных страт. Политические лидеры должны находиться под неустанным социальным контролем в целях создания препятствий против волюнтаристских поступков, способных обернуться трагедией для общества. Для этого нужно создать надежную систему социальной защиты и гарантий, правовых условий и экономической свободы.

С другой стороны, экономическая свобода не означает полного отрицания влияния на нее политики. Политические средства должны использоваться для гармоничного удовлетворения материальных и духовных потребностей всех социальных страт. Нельзя допускать, чтобы ущерб одних оборачивался благом для других. Однако это не означает уравниловки. Нужны равные возможности для старта и в политике, и в экономической

деятельности. Необходимо разумное использование властных полномочий в процессе регулирования рыночного механизма самофункционирования рыночных отношений.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. В чем заключена специфика социально-экономического управления?
2. Какова взаимосвязь рыночной экономики и политической демократии?
4. Назовите и обоснуйте основные экономические законы.
5. Расскажите об основных системообразующих экономических элементах.
6. Охарактеризуйте экономику как хозяйственную систему.
7. Назовите и охарактеризуйте основные экономические ресурсы.
8. В чем заключается специфика экономического продукта в сфере услуг?
9. Какова экономическая роль государства как основного политического института?
10. Каковы тенденции взаимодействия политики и современной экономики?
11. Назовите три основных вопроса экономики, которые необходимо иметь в виду при организации менеджмента во всех хозяйствующих субъектах.

*** Практические задания.**

1. Назовите типы хозяйственных систем. Дайте их характеристику.
2. Напишите и раскройте специфику экономических ресурсов конкретных хозяйственных структур – государственных, предпринимательских и домашнего хозяйства.
3. Рассмотрите приложения и установите особенности туризма как целостного системного территориального комплекса.
4. Распишите Ваше домашнее хозяйство как экономическую систему. Укажите ресурсы, технологию производства, экономический продукт.
5. Приведите примеры из региональной прессы позитивного и негативного взаимовлияния политики и экономики друг на друга.

*** Деловые ситуации.**

1. Покажите особенности синергетических связей Вашего домашнего хозяйства в условиях административной и рыночной экономик. Проиллюстрируйте примерами из российской истории и современности.
2. Вы оказались туристом поэтапно в командно-административной, цивилизованной рыночной и современной российской среде. Охарактеризуйте Ваши впечатления. Дайте характеристику правам и обязанностям субъекта и объекта туристской деятельности в разных экономических и политических системах.
3. Разделитесь на четыре команды. Первая доказывает преимущества рыночной экономики, вторая - ее недостатки. Третья обосновывает преимущества командной экономики, четвертая – ее недостатки

*** Основные категории для запоминания.**

1. Экономика.
2. Политика.
3. Ресурсы. Труд. Земля. Капитал. Предпринимательство. Время. Информация.
4. Средства производства.
5. Предметы потребления.
6. Факторы производства.
7. Экономический продукт.
8. Товар.
9. Услуга.
10. Работа.

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

Марков М. Теория социального управления. – М.: Прогресс, 1978.

Общая теория управления. Курс лекций. - М.: Российская академия управления, 1994.

Мысин Н.В. Теория социального управления. – СПб.: Изд-во СЗА РАГС, 1998.

Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ . - М.: Экономика, 1989.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Общая и прикладная политология. Уч. Пособие./ Под общ.ред. В.И. Жукова. – М.: МГСУ, 1997.

• Дополнительная литература.

Райзберг Б.А. Основы экономики. – М.: ИНФРА-М, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Прокопьев А.А. Современный менеджмент. – М.: Изд-во стандартов, 2001.

Алексеевский В.С. Введение в российский менеджмент. – Калуга, 2001.

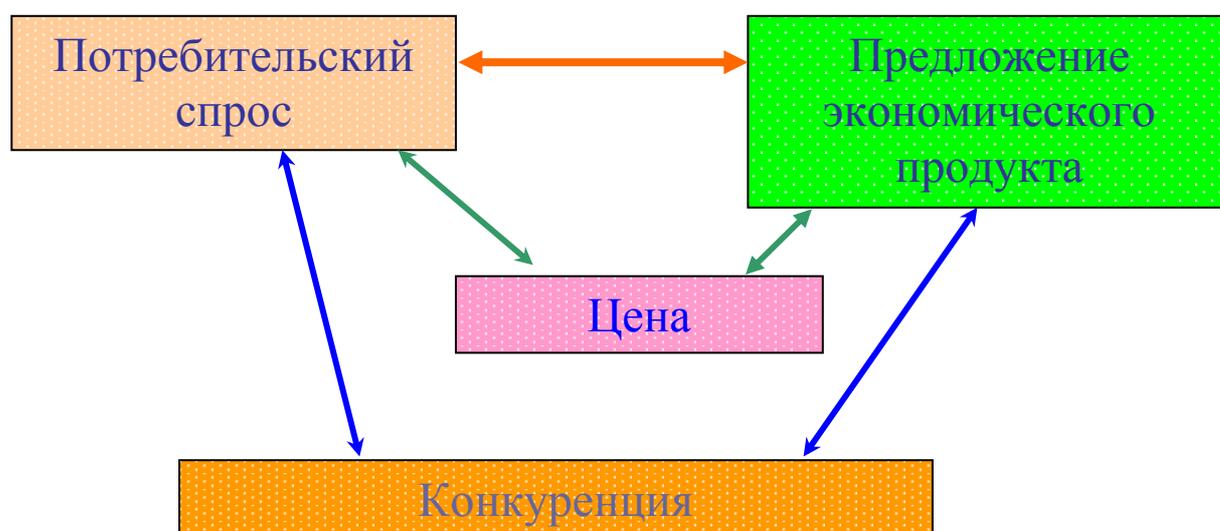
Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Раздел II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРУКТУРЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Глава 1. Сущность современного менеджмента.

МЕНЕДЖМЕНТ - неперенный атрибут рыночных отношений хозяйственной жизни, который за короткое время трансформации командно-административной экономики превратился в привычный элемент управления субъектами рынка. Основные элементы современного рынка можно представить в следующем виде.

Элементы современного рынка



Общий смысл менеджмента сегодня понятен всем. Но в отечественной и зарубежной управленческой науке существует множество точек зрения на точную дефиницию понятия "менеджмент" и дискуссии по этому поводу не утихают. Американские ученые вообще считают это слово специфически американским и утверждают, что даже англичане искажают его смысл.

Официальной родиной менеджмента считаются США (конец XIX - начало XX веков), хотя это не совсем обоснованно, так как исторически смысловое происхождение данного термина намного древнее. Этимологически первоначальный смысл "менеджмента" означал умение объезжать лошадей. Происходит это слово от английского глагола "manage" (управлять), которое имеет латинский исток - от существительного "manus" (рука). Отсюда распространенная американская трактовка "менеджмента" состоит буквально в управлении или руководстве людьми в организации, направленном на достижение успеха в деятельности на рынке товаров и услуг.

Приведенная трактовка менеджмента как теории и практики управления субъектом рыночной экономики является самым общим понятием. В более подробном широком спектре **подходов к определению "МЕНЕДЖМЕНТА"** выделяют следующие сгруппированные варианты

данной дефиниции, которые свидетельствуют о том, что это весьма многозначная категория, которая означает:

1. **Процесс управления** организацией в условиях рыночной экономики (иначе говоря, практический менеджмент).
2. **Группа руководителей** организации (совокупность всех менеджеров).
3. **Наука** об эффективном управлении внутренней и внешней средами ор-
4. **Искусство** управления в организации в сфере бизнеса.
5. Социальная **страата** (положение в обществе).

И узкие, и широкие трактовки имеют под собой одну общую базу. Все они основываются в своей сущности на более глобальном понятии - "УПРАВЛЕНИЕ".

Наиболее общие проблемы управления рассматривает специальная наука – кибернетика (См.: п. 2.3.). Это наука о целенаправленном управлении сложными динамичными системами (в том числе и социальными организациями). Кибернетика рассматривает закономерности упорядочения взаимодействия между элементами систем в живой и неживой природе.

Применительно к человеческому обществу в кибернетике под управлением понимается процесс целенаправленного воздействия одной системы на другую для упорядочения социальных отношений.

В проблеме современного менеджмента нас будут интересовать не все социальные системы, а только те, которые непосредственно участвуют в экономических отношениях и являются активными субъектами рыночной формы хозяйствования, выходящие на бизнес. Речь идет об экономических, рыночных организациях, которыми управляют менеджеры (управленцы, руководители). Иначе говоря, речь идет об управлении предпринимательскими структурами, всеми ее активными контрагентами.

В любом случае, необходимо помнить, что для развития любого бизнеса отправной точкой является человек с его потребностями, запросами и амбициями.

Как известно, человек - существо биосоциальное. Свою социальную сущность человек может познать и проявить только в организации. Вне организации (хотя бы из двух человек) человек существовать не может. Только совместной трудовой активностью в организации люди способны обеспечить условия для своей жизнедеятельности. Организации обмениваются производимыми ими экономическими продуктами (все необходимые средства труда и предметы потребления не могут быть произведены в одной замкнутой организации), так как ограниченность экономических ресурсов требует специализации (разделения труда) между большими и малыми социальными системами. Отсюда, объективно возникает обмен как основа рыночной экономики.

Итак, организации являются своеобразными кирпичиками, из которых складывается социально-экономический фундамент общества. Любая **ОРГАНИЗАЦИЯ** представляет собой прежде всего *группу людей* (двух или более), которых объединяет общая **цель**. Для ее достижения должна быть налажена определенная деятельность, которая сознательно упорядочивается

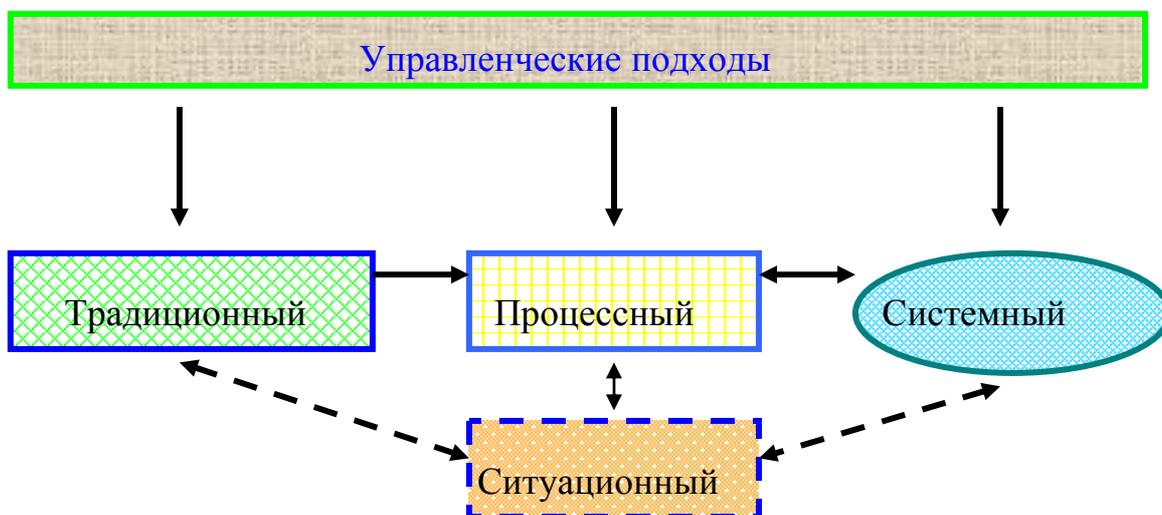
(управляется) субъектом управления (менеджментом во втором значении данного слова). Совместная деятельность должна так или иначе им **координироваться**, в противном случае цель не будет достигнута и ситуация в группе людей будет напоминать вариант "лебедь, рак и щука". П.Друкер (классик американского менеджмента) говорит в связи с этим о том, что менеджмент необходимо рассматривать как особый вид человеческой деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

В целом же вся деятельность менеджера в организации должна иметь общую направленность на ее успех, то есть на достижение поставленных целей. Успех является определяющим показателем эффективности и качества управления.

Всю историю развития менеджмента как научной и практической дисциплины можно свести к попыткам определения оптимальных способов принятия управленческого решения с учетом состояния внутренней и внешней среды организации.

Все существовавшие и существующие ныне подходы к теории и практике менеджмента можно сгруппировать и подразделить на четыре большие направления.

Направления в менеджменте



Традиционный подход в управлении является самым первым исторически способом упорядочения социально-экономических отношений. Он возник с выделением человеческого племени (как первой социальной организации) из природного мира и господствовал практически всю историю человечества. Причем многие его механизмы продолжают существовать и в современных условиях. В его основе лежат господствующая в организациях на определенных исторических этапах их развития мораль, традиции, обычаи, менталитет.

Процессный подход рассматривает управление как циклическую деятельность людей в ходе совместной хозяйственной деятельности. Основными этапами управленческого цикла являются – планирование, организация, мотивация, контроль (Подробнее в Главе 4 в Разделе II).

Ситуационный подход анализирует, обобщает, выводит закономерности, дает рекомендации по конкретным и типовым управленческим ситуациям. Он позволяет сблизить теорию и практику современного менеджмента между собой в целях повышения эффективности управления организациями.

Системный подход может быть охарактеризован как совокупность всех идей научного менеджмента, высший, во многом недостижимый, способ организации упорядочения социальных отношений в организациях. К нему стремиться надо, но этот путь довольно сложен, так как необходимо рассматривать организацию как систему с подсистемами, сам процесс управления как системную динамику сложных внутриорганизационных и внешних взаимодействий, все природные и социальные системы в единстве и взаимодействии. (Основы теории систем были рассмотрены в Разделе I).

Важно подчеркнуть, что общая тенденция в развитии многочисленных направлений и школ в менеджменте эволюционирует от технократической замкнутости (рационализма) в управлении к усилению открытости (активизации ориентации преимущественно на внешнюю среду, на потребителя) и расширению социальной факторности менеджмента. Данная динамика представлена на следующей схеме:

Четыре этапа в развитии теории и практики управления.

	Закрытая система	Открытая система
Фактор рациональности	1. 1900 – 1930 Вебер Тейлор	3. 1960 - 1970 Чандлер Лоуренс Лорш
Социальный фактор	2. 1930 – 1960 Мэйо Барнард Селзинк	4 1970 - по настоящее время Уэйк Марч

Другой важной стороной процесса эволюции мировой управленческой мысли является усиленное внимание к конкретным человеческим интересам и потребностям (как потребителя, так и производителя).

Человеческий фактор сегодня рассматривается менеджерами как более эффективный двигатель развития производительных сил, нежели чисто технические компоненты, которые тоже зависят от деятельности людей.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Дайте краткое и развернутое определение менеджмента.
2. Расскажите об эволюции (истории) научного менеджмента.
3. Кто стоял у истоков теории менеджмента?
4. Назовите и охарактеризуйте основные элементы механизма саморегулирования современного рынка.
5. Охарактеризуйте элементы социальной организации. Примените общие подходы к характеристике конкретной организации.

*** Практические задания.**

1. Используя схему элементов туристского рынка дайте определения его составляющих, охарактеризуйте взаимоотношения между ними.
2. Проанализируйте общее и особенное в элементах рыночной саморегуляции (спрос, предложение, цена и конкуренция) в отношении рынка промышленных товаров и бизнеса в сфере услуг.
3. Охарактеризуйте менеджмент в Вашем учебном заведении как науку, практику, процесс, искусство и кадровый состав преподавателей и студентов.
4. Используя дополнительную литературу прокомментируйте подробнее четыре этапа развития менеджмента в мире.
5. Используя дополнительную литературу по истории менеджмента подробно осветите все четыре подхода к менеджменту, существовавшие и существующие сегодня.

*** Деловые ситуации.**

1. Разыграйте в паре (или в группах) реальную ситуацию на рынке турпродукта. Опишите в лицах поведение покупателя (платежеспособный спрос) и продавца (предложение).
2. Вы пришли на гиперрынок в Вашем микрорайоне купить предмет личного потребления (определите его сами). Какие свойства данного экономического продукта будут вас интересовать? Составьте их перечень.
3. Спрос и предложение – основные элементы рынка, которые «утраиваются» с помощью компромиссной цены в условиях свободной

конкуренции. Разыграйте в командах (одна команда – продавцы, выбранного Вами продукта, другая – его покупатели, третья продавцы-конкуренты). Объясните возможные (устраиваемые) варианты снижения цены продукта (для покупателя) и увеличения его стоимости (для продавца).

***Основные категории для запоминания.**

1. Менеджмент.
2. Рыночный спрос.
3. Рыночное предложение.
4. Цена.
5. Конкуренция.
6. Организация.

*** Учебная литература.**

- Основная литература.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русина и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.

- Дополнительная литература.

Райзберг Б.А. Основы экономики. – М.: ИНФРА-М, 2002.

Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Уч. Пособие. - Мн.: Новое знание, 2001.

Корицкий Э.Б., Нинцьева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - М.: СПб, Питер, 1999.

Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Михайлов, 2002. (Серия «Высшее профессиональное образование»).

Игнатьева А.В., Карп М.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-Дана: Единство, 2002.

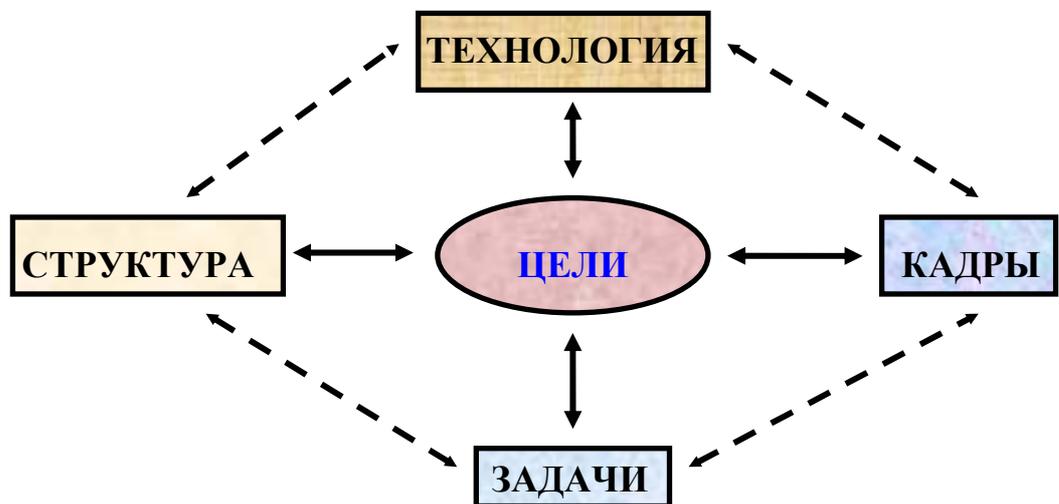
Глава 2. Инфраструктура менеджмента.

2.1. Внутренняя среда социальной организации

В целом же организацию надо рассматривать как социотехническую систему, которая состоит из пяти основных элементов:

цели
задачи
кадры
структура
технология

Эти взаимосвязанные элементы системы называют внутренними переменными (они подвержены постоянным изменениям), а их совокупность - **ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**. Ее схему можно представить в следующем виде:



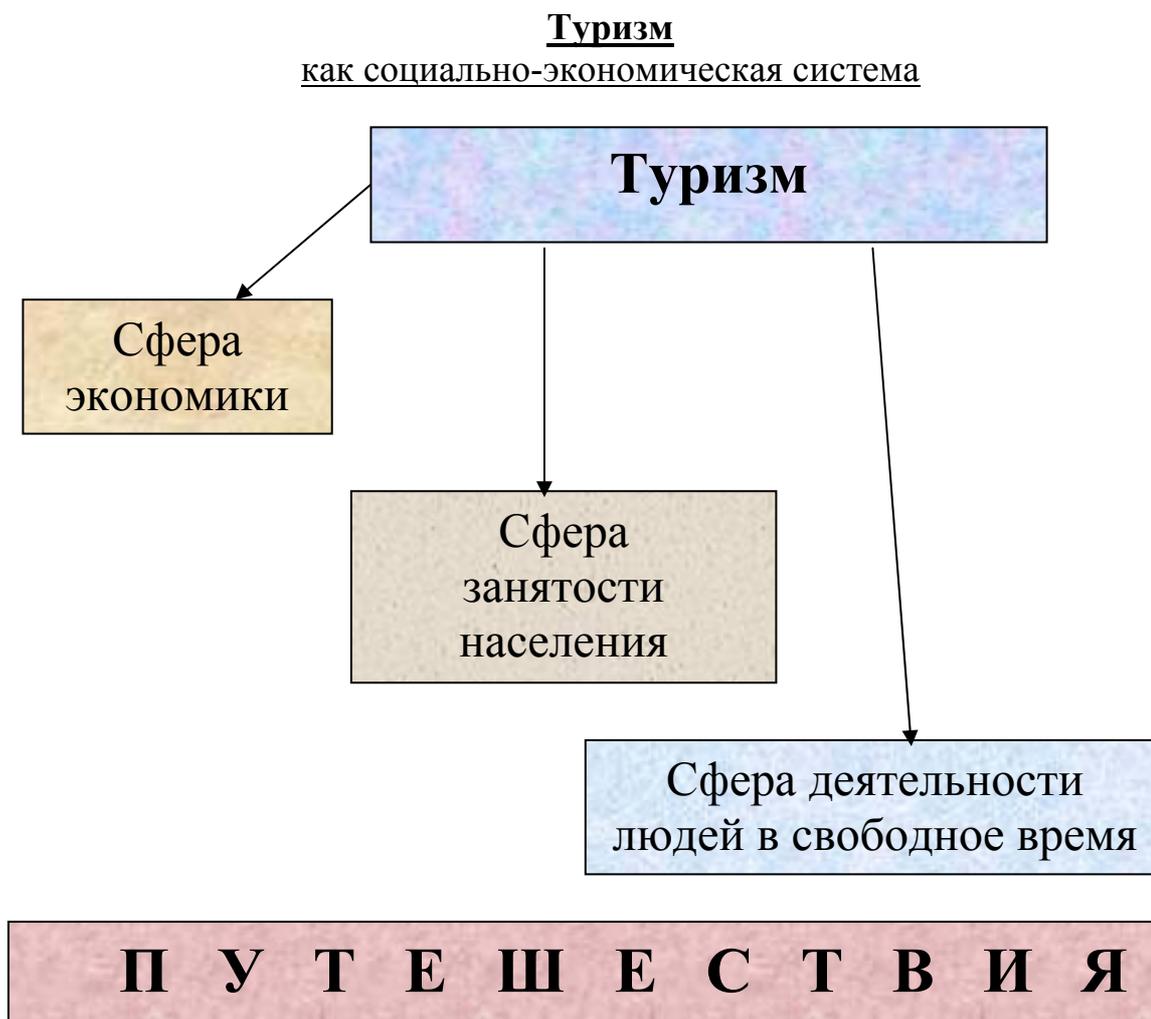
Для определения сущности внутренних переменных, то есть постоянно меняющихся элементов внутренней среды организации, необходимо дать им некоторую характеристику.

Наиболее важным элементом (центральным звеном) являются цели организации, от которых зависят все остальные внутренние переменные. **ЦЕЛИ** можно определить как предвосхищение в сознании людей (кадров организации) конечного результата совместной деятельности. Иначе говоря, цель представляет собой как бы умозрительный прообраз ожидаемого итога существования организации.

Например, целями менеджмента регионального туризма можно определить создание комплекса услуг для цивилизованного пребывания внешних и внутренних туристов в конкретной территории государства, удовлетворение их потребностей в соответствии с ожидаемыми результатами.

С выработки целей организации начинается ее оформление в систему, то есть такую целостность, которая состоит из взаимозависимых и неразрывно

связанных элементов. Потеря хотя бы одного элемента автоматически вызывает разрушение системы в целом.



Формируя организацию или рассматривая уже готовые ее варианты, мы должны всегда помнить, что приведенные на схеме внутренние переменные являются системообразующими. Однако ядро всей системы организации составляют цели. В общем виде целью туризма является удовлетворение потребностей людей посредством путешествий.

Следующей переменной выступают задачи. **ЗАДАЧИ** представляют собой конкретную, предписанную устными или письменными инструкциями работу по достижению поставленных целей. Задачи - это как бы определенные запланированные направления деятельности организации для претворения желаемого в действительное.

Например, применительно к региональному туризму системность выражается в создании социально-экономических условий пребывания туристов в данном территориальном образовании (субъекте Федерации, муниципальном образовании, реальной местности).

После постановки целей и определения задач надо подумать о реальных людях с конкретными профессиональными навыками и умениями - о **КАДРАХ**, которые будут их реализовывать.

Кадры - это совокупность людей, работающих в организации. Они представляют собой коллектив единомышленников, объединенных единой целью и разделяющихся на субъект управления (менеджмент) и на объект управленческого воздействия.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации менеджеров должны стать неотъемлемыми атрибутами системы менеджмента. Важную роль в данном процессе играет сложившаяся в последние годы в нашей стране система экономического образования, которая сумела выработать отечественные педагогические технологии.

Субъектом бизнеса выступают менеджеры различных уровней. Как правило иерархию менеджмента (совокупность всех менеджеров, руководителей) организации представляют в виде трехзвенной пирамиды.



Высший уровень менеджмента выполняет функцию стратегического планирования. Средний уровень решает вопросы тактики. Исполнительский уровень занимается организационной работой по претворению стратегии и тактики организации для достижения успеха в ее деятельности.

Внешним объектом работы организации являются элементы внешней среды. Внутренним объектом организаций выступают ее кадры (персонал).

Между субъектом и объектом (а также и внутри каждого из них) должны быть упорядочены взаимоотношения с помощью должностных инструкций, должна быть определена иерархия и соподчиненность, установлены потоки коммуникации. Эти вопросы урегулируются через построение СТРУКТУРЫ организации, которая является как бы внутренней архитектурой или внутренним строением социального компонента системы. Выбор структуры зависит от целей и задач организации, от ее кадрового состава.

Традиционно структуры делятся на две большие группы:

1. Плоские, или горизонтальные, структуры, характерные для небольших организаций. Как правило, в плоских структурах один менеджер имеет не более пяти подчиненных.

2. Высокие, или вертикальные, структуры представляют собой более сложную иерархию соподчиненности кадров.

Завершает характеристику элементов внутренней среды организации технология.

ТЕХНОЛОГИЯ представляет собой процесс преобразования получаемых из внешней среды ресурсов в готовый товар или услугу, способные быть реализованными на рынке. Технология является механизмом реализации поставленных перед организацией задач для достижения ее целей.

Таковы основные переменные внутренней среды организации.

Однако организации не могут быть закрытыми системами, замкнутыми и существовать как бы ради себя в безвоздушном пространстве.

Рыночные организации призваны работать в тесном контакте. Их цели жестко ориентированы на то, чтобы что-то брать из внешней среды и что-то в нее отдавать. Рассмотрим схему.



Из схемы видно, что организация получает из внешней среды ресурсы (например, материалы, оборудование, финансы, людские ресурсы), необходимые для поддержания ее устойчивости на рынке, иначе говоря, для достижения ее целей. Отдавая (реализуя на рынке) во внешнюю среду экономические продукты своего производства, организация получает необходимые средства для своей жизнедеятельности.

Отсюда видна роль бизнесорганизации в системе хозяйственных отношений. Конкретная предпринимательская структура влияет на всех активных субъектов рыночной экономики - государство, предпринимателей и домашние хозяйства. Она способствует увеличению налоговых поступлений в местные и центральные бюджеты, что способствует развитию всех отраслей народного хозяйства в целом и социальной сферы экономики.

Национальное предпринимательство развивает национальное самосознание, способствует сохранению и развитию самобытной культуры народов. Оно способствует укреплению международных связей, взаимопониманию народов.

В конечном итоге каждая легитимная предпринимательская организация вносит свой значительный вклад в решение общеэкономических задач. Она работает на достижение главной экономической цели - повышение жизненного уровня населения.

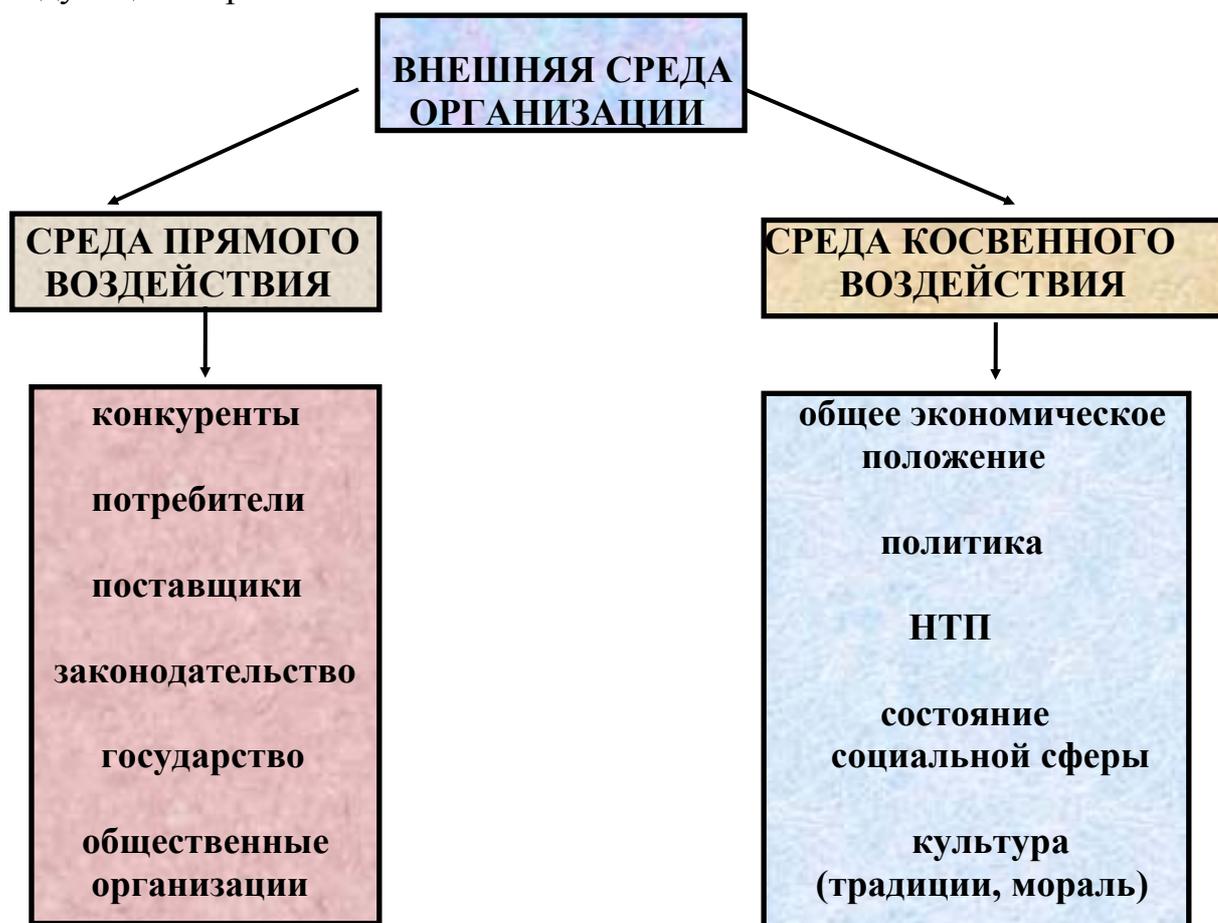
Экономическое значение бизнеса для национальной экономики можно представить в следующем виде: создает рабочие места, развивает партнерские отношения, развивает производственную и социальную структуру, обеспечивает рост уровня жизни, увеличивает поступления в бюджет и т.д.

Поскольку все люди для выполнения своей совместной социальной сущности объединяются в те или иные организации, то можно рассматривать другие организации по отношению к данной конкретной как составляющие ее внешней среды. С другой стороны, для какой-либо другой организации данная конкретная в свою очередь представляется элементом ее внешней среды.

2.2. Внешняя среда организации.

Что же представляет собой ВНЕШНЯЯ СРЕДА организации? Каковы ее переменные (с постоянно меняющимися характеристиками) элементы?

Схема внешней среды предпринимательской организации выглядит следующим образом:



Приведенная схема показывает сложность структуры и неопределенность внешней среды, наличие множества разнородных факторов, оказывающих воздействие на организацию, действие которых должен учитывать менеджер для обеспечения коммерческого успеха. Представленные графически элементы внешней среды говорят о том широчайшем спектре знаний, которым должен обладать современный руководитель в сфере бизнеса. Прежде всего это знания из области экономики, политики, культуры и социальной сферы. Без таких знаний управлять осуществлением производства и реализации товаров и услуг на рынке невозможно.

ПРИМЕЧАНИЕ: Все определения и характеристику элементов внешней среды обучающиеся должны знать из других курсов своей специальности (политологии, социологии, культурологии и т.д.), т.е. необходимо использовать межпредметные связи, обогащающие и приращивающие знания и умения студентов. В случае необходимости используйте справочную литературу – словари, справочники, энциклопедии и т.д.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Перечислите элементы внутренней среды организации.
2. Что такое внутренняя среда организации?
3. Что такое миссия организации?
4. Дайте определения всем внутренним переменным организации.
5. На какие подсистемы делится внешняя среда организации?
6. Каковы внешние переменные среды прямого воздействия?
7. Каковы внешние переменные среды косвенного воздействия?
8. Укажите типы организационных структур.

• **Практические задания.**

1. Приведите примеры миссии разных организаций.
2. Раскройте цели и задачи туристских организаций.
3. Покажите технологию работы предпринимательской организации.
4. Проиллюстрируйте работу известных Вам бизнес-структур.
5. Проанализируйте уставные документы предпринимательских организаций после вашей практики или стажировки.
6. Дайте анализ кадрового состава известных Вам предприятий.
7. Составьте портрет фирмы.
8. Дайте описание внутренних и внешних элементов предприятия.

• **Деловые ситуации.**

1. Придумайте или возьмите реальное предприятие для анализа. В Вашей фирме не хватает работников. По каким критериям и каких людей Вы будете отбирать?
2. Что Вы хотели бы в первую очередь предпринять для выхода в лидеры в конкурентной борьбе?
3. У Вас возникли проблемы с набором клиентов. Что будете делать?
4. Ваши конкуренты смогли перейти к стратегии агрессивного маркетинга. Что Вы можете противопоставить?

• **Основные категории для запоминания.**

1. Цели.
2. Задачи.
3. Кадры.
4. Технология.

5. Структура.
6. Внутренние переменные.
7. Внешние переменные.
8. система.
9. Путешествия.
10. Ресурсы.
11. Экономический продукт.
12. Среда прямого воздействия.
13. Среда косвенного воздействия.
14. НТП.
15. Конкуренты.
16. Потребители.
17. Поставщики.
18. Государство.
19. Законодательство.
20. Политика.
21. Культура.
22. Традиции.
23. Мораль.

*** Учебная литература.**

• **Основная литература.**

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.

• **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 3. Связующие (интегративные) процессы в менеджменте.

3.1. Коммуникации в менеджменте.

Знание состояния переменных внешней и внутренней сред для менеджера важны еще и потому, что он руководит так называемыми связующими процессами, осуществляя взаимодействие между средами. Это взаимодействие осуществляется с помощью налаживания коммуникаций, то есть упорядочения потоков обмена информацией и принятия управленческих решений. Коммуникации и управленческие решения являются связующими (интегративными) процессами в менеджменте. Схематически процесс КОММУНИКАЦИИ (иначе говоря, обмен информацией) выглядит так:



Большую часть своего времени менеджер тратит на установление коммуникаций, т.е. на сбор информации. Информация является самым важным предметом управленческого труда. Информация представляет собой все то, что является важным для принятия управленческих решений.

Типы коммуникаций:

1. Организация – внешняя среда.
2. Внутриорганизационные.
 - А. Формальные (вертикальные и горизонтальные).
 - Б. Неформальные (слухи, домыслы, анекдоты и т.д.).

Классификация коммуникаций:

1. Единичные и устойчивые (повторяющиеся).
2. Открытые и закрытые.
3. Для одного и для группы.
4. Устная и письменная.
5. Важная и не особо важная.
6. Полезная и бесполезная.
7. Краткая и развернутая.
8. Научная и дилетантская.
9. Доступная и недоступная.
10. Качественная и недостоверная.
11. Проверяемая и непроверяемая.

Коммуникационный процесс представляет собой обмен информацией между людьми, участвующими в достижении единых целей. Основной целью коммуникаций выступает обеспечение понимания информации.

Особую роль при этом играет **обратная связь**, т.е. ответная реакция на полученную информацию. В данном процессе важно избежать шумовых эффектов. **Шум** – это то, что искажает информацию (смысл).

Классификация шумов:

1. Преграды восприятия (индивидуальные и социальные особенности).

2. Семантические трудности (семантика – наука, изучающая способ использования слов и значения, передаваемые ими).
3. Невербальные (несловесные) преграды (эмоции, жесты и т.д.).
4. Некачественная обратная связь.
5. Неумение слушать.

Умение слушать состоит в том, что:

- Молчать
- Помочь раскрепоститься
- В готовности слушать
- Устранить раздражающие моменты
- Сопереживании
- Терпении
- Сдерживании своего характера
- Не допущении криков и споров
- Задаванием вопросов по теме разговора
- Во время останавливаться в своих речах и комментариях.

ГЛАВНОЕ- человеку дано 2 уха и один рот. Больше слушайте – меньше говорите.

В связи с коммуникациями менеджера еще иногда называют медиатором (посредником), связывающим воедино с помощью налаживания информационных потоков все рыночное пространство и все переменные внешней и внутренней сред.

Причем менеджер не просто собирает информацию, но и анализирует ее важность для организации, для достижения поставленных целей. На основе такого анализа руководитель осуществляет процедуру принятия управленческих решений и выполняет управленческие функции.

Факторы эффективности менеджмента коммуникаций:

1. Регулирование коммуникационных процессов.
2. Хорошо продуманные управленческие действия.
3. Хорошо налаженная система управленческой обратной связи (управленческого контроля).
4. Система сбора предложений (регулярный мониторинг).
5. Информационный вестник.
6. Использование современных технологий (ЭВМ).
7. Применение **НИОКР (научно-исследовательских организационно-конструкторских разработок)**.

3.2. Моделирование ситуаций и разработка решений в менеджменте.

Менеджер – это человек, принимающий решения. Управленческие решения – самый главный продукт управленческого труда.

Каждый человек принимает решения в личной жизни. Менеджеру приходится принимать решения не только за себя, но и за других людей.

Принимая решения, менеджер играет 4 социальные роли:

1. Предпринимателя.
2. Специалиста по исправлению недостатков.
3. Распределитель ограниченных ресурсов.
4. Конформист, т.е. специалист по компромиссам.

Типы решений:

1. **Организационные** (это функционально предписанные должностными инструкциями обязательные решения).
 - Запрограммированные решения – альтернатива осознанно выбрана заранее.
 - Незапрограммированные – альтернативу трудно предугадать заранее (их большинство).
 - Компромиссные решения – компромиссные альтернативы.
2. **Интуитивные** решения – выбор на основе ощущения правильности.
3. **Экспертные решения** на базе опыта и знаний других специалистов.
4. **Рациональные решения** на основе самого оптимального выхода из проблемной ситуации.

Потребность в принятии управленческого решения возникает тогда, когда цели конкретной организации приходят в противоречие с целями других организаций, работающих во внешней среде. Возникает альтернативная ситуация, которую необходимо разрешить.

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений:

- Личностные оценки руководителя.
- Среда принятия решений (определенность, риск, время, геофакторы и др.).
- Информационные ограничения.
- Поведенческое ограничение.
- Взаимозависимость решений.
- Последствия решений.

Решения и функциональные обязанности менеджера неотделимы друг от друга. Реализуя цепочку взаимосвязанных решений, субъект управления, собственно говоря, реализует свои управленческие функции.

РЕШЕНИЕ представляет собой осуществление менеджером выбора варианта действий организации в условиях постоянно меняющейся внешней ситуации. Разумеется, что идеальных решений, годных на все случаи жизни, не бывает. Руководитель должен уметь искусно применять общетеоретические закономерности (полученные в процессе обучения и консалтинга) для достижения практического успеха возглавляемой им организации.

В качестве уточнения понятия "искусство менеджмента" можно добавить рассуждения о логике повышения эффективности управленческого решения.

Цель организации является относительно стабильным элементом внутренней среды. Однако ситуация во внешней среде отличается постоянным динамизмом, изменяясь количественно и качественно. Ее

переменные постоянно вступают в противоречие с целями организации, что приводит к образованию целой цепи разнообразных проблем, решить которые и призван менеджмент как группа руководителей организации.

Эффективность решения зависит от четкости обработки информации начиная с момента возникновения проблемы и заканчивая ее решением. Качество обработки информации достигается через реализацию целого комплекса мероприятий: от теоретико-объективного анализа ситуации до субъективно-практической реализации намеченных действий. И здесь без специальных знаний делать нечего.

В конечном итоге, целью науки управления является обеспечение менеджмента теоретической базой и практическими рекомендациями для принятия управленческих решений.

Возникающую проблему для менеджмента начинают решать с помощью выдвижения **гипотезы** (возможного варианта решения). Вариант решения находят путем построения **моделей** (т.е. представления объекта или процесса, системы или идеи в отличной от исследуемой форме – искусственное построение, отвлеченный способ). Иначе, **моделирование** (процесс построения моделей), является основным способом принятия управленческих решений.

Типы моделей в управлении:

1. **Физическая модель** – увеличенная или уменьшенная форма реальной системы.
2. **Аналоговая модель** – аналоги являются заместителями субстанции, но не их копией.
3. **Математическая модель** – символическое построение объекта или процесса.

Например, в сфере туристского бизнеса менеджерам приходится принимать множество решений, которые должны обеспечить приток туристов в данный конкретный регион. Территориально-географическая составляющая бизнеса напрямую влияет на принимаемые решения. Она показывает сильные стороны турбизнеса.

Процесс построения моделей включает в себя постановку задач, построение гипотезы и ее проверку, применение и обновление модели.

Решения в менеджменте подразделяются на стратегические и тактические. Это могут быть следующие **виды решений**:

- Определение целей и задач развития организации.
- Определение условий и механизмов развития туризма в регионе.
- Определение политики компании.
- Планирование деятельности.
- Работа во внешней среде организации.
- Выявление рыночных конкурентных преимуществ.
- Управление персоналом и др.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Назовите основные связующие процессы в менеджменте.
2. Что такое связующие процессы?
3. Что такое коммуникации?
4. Что такое решения в менеджменте?
5. Какова технология принятия управленческих решений?
6. Охарактеризуйте типы коммуникаций.
7. Какова классификация коммуникаций?
8. Дайте классификацию шумов.
9. Какие типы управленческих решений Вам известны?
10. Какие факторы влияют на управленческие решения?

*** Практические задания.**

1. Проиллюстрируйте на примерах искусство умения слушать.
2. Прокомментируйте социальную роль менеджера.
3. Обрисуйте различные виды управленческих решений.

*** Деловые ситуации.**

1. Разыграйте учебную ситуацию, показывающую умение слушать.
2. В группах придумайте и решите управленческие проблемы.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Коммуникации.
2. Коммуникационный процесс.
3. Шум.
4. Обратная связь.
5. НИОКР.
6. Модель.
7. Моделирование.

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.

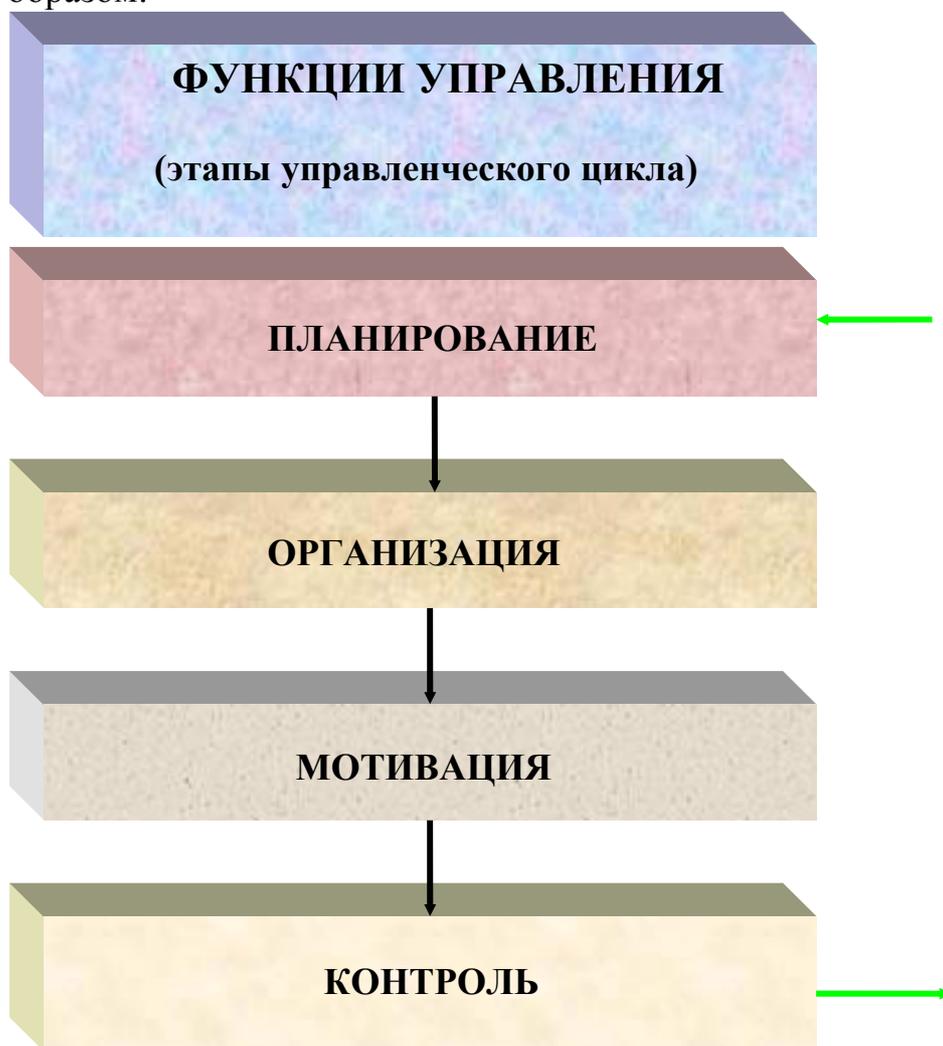
- **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 4. Природа и состав функций менеджмента.

Осуществляя руководство реализацией комплекса мероприятий по подготовке, принятию и реализации управленческих решений менеджер выполняет свои функции, то есть предписанные ему по должности обязанности.

В схематизированном виде общие функции управления выглядят следующим образом:



Все функции управления осуществляются в тесном и постоянном взаимодействии с внутренними переменными организации, в первую очередь с целями. Целеполагание составляет основу стратегического планирования, а определение задач рассматривается как тактика достижения успеха организации.

Организационная функция тесно связана с определением технологии и построением структуры. Контрольная же функция пронизывает все внутренние переменные, которые нуждаются в постоянном управленческом воздействии и корректировке их деятельности.

Для прояснения всех названных взаимосвязей и взаимозависимостей необходимо привести дефиниции каждой из функций управления.

4.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

ПЛАНИРОВАНИЕ - представляет собой процесс составления планов. **ПЛАН** является документом, отражающим основные цели и задачи турорганizations, а также пути их достижения.

Планы подразделяются на:



Выделяют так же классификацию планов в зависимости от масштабов решения различных задач организации:

1. **Стратегические планы** предназначены для осуществления фундаментальной политики развития организации в долгосрочный, как правило, период.

Стратегическое планирование определяется конечной целью деятельности бизнес-единицы, или хозяйствующего субъекта рыночных отношений. Естественно, выполнение стратегии связано с достижением поставленной перед организацией цели на определенном этапе ее развития.

Само слово стратегия имеет своим истоком греческое происхождение. Первоначальный смысл его означал "искусство генерала". Отсюда происходит современная трактовка **бизнес-стратегии** как детального комплексного плана, разрабатываемого менеджером организации и направленного на достижение ее целей.

2. **Тактический план** нацелен на решение более мелких проблем, связанных с относительно краткосрочными целями и задачами. Можно сказать, что достижение стратегии базируется на выполнении ряда тактических планов.

3. Оперативные (текущие) планы носят исполнительский характер и затрагивают ежедневное, еженедельное, ежеквартальное планирование.

Сводным документом, вбирающим в себя совокупность стратегии и тактики работы организации, является **БИЗНЕС-ПЛАН**. Этот документ является основой успешной деятельности организации.

Основное **предназначение бизнес-плана** заключается в решении следующих ключевых проблем:

1. Анализ современного состояния организации и возникающих проблем на пути к ее успеху.
2. Определение основных перспективных ориентиров.
3. Выработка путей и методов разрешения стоящих перед организацией проблем и разработка оптимальных вариантов управленческих решений для достижения целей.

Существует множество вариантов структуры бизнес-плана. Некоторые организации (например, банки) разработали свои формы планов для предоставления кредитов своим клиентам.

Практическую реализацию стратегии осуществляют в совокупности все другие направления и виды менеджмента.

Принципиальная структура бизнес-плана выглядит следующим образом:

1. Резюме (3-4 стр.).

- Цель производства
- Новизна
- Отличия
- Привлекательность для потребителя
- Объем производства и продаж
- Выручка
- Затраты
- Прибыль
- Рентабельность
- Срок возврата кредита и его размеры

2. Товар

- описание продукта
- потребительские свойства
- степень защищенности марки
- прогноз цен
- прогноз затрат

3. Рынок сбыта

- Ниша рынка
- Конъюнктура

4. Конкуренция

- Основные конкуренты (цены)
- Конкурентные преимущества (новизна, перспективы, уровень качества, дизайн и т.д.)

5. Маркетинг

- Схема распространения товара
- Ценообразование

- Реклама
 - Методы стимулирования продаж
 - Имидж
- 6. План производства**
- Производственные мощности (новые и старые)
 - Поставщики сырья (цена, качество, количество)
 - Оборудование
 - Контроль качества
 - Оценка издержек (до 5 лет)
 - Технология
- 7. Организационный план (система управления)**
- Структура
 - Кадры
 - Мотивация персонала
- 8. Юридический план**
- Форма организации
 - Наличие юридических документов
- 9. Оценка рисков и страхование**
- Поставщики
 - Производство
 - Сбыт
 - Финансовые риски
 - Внешняя среда
 - Гарантии инвесторам
- 10. Финансовый план**
- Прогноз объемов реализации
 - Баланс доходов и расходов
 - График достижения безубыточности (прибыль и цены, издержки и выпуск)
- 11. Стратегия финансирования**
- Величина и источники финансирования
 - Ожидаемое время возврата инвестиций (окупаемость)
 - Получение дохода и его распределение

Но какой бы формы бизнес-план ни был, важно, чтобы он как можно более четко отвечал решению вышеназванных трех ключевых проблем и включал в себя характеристику и анализ основных тенденций развития внутренних и внешних переменных, определял роль и место конкретной организации в рыночных отношениях.

4.2. Формы организации системы менеджмента.

На основе бизнес-плана строится вся основная повседневная деятельность менеджмента организации по осуществлению своих функций. На его основе

идет организация внутренней структуры и устанавливаются коммуникации, способствующие принятию качественных управленческих решений.

Иными словами, выполняется **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ** функция управления в бизнесе, которая выражается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между структурными элементами организации, определении внутренних нормативов ее деятельности.

Функция организации реализуется **по двум направлениям**:

1. **Административно-организационное управление** включает в себя комплекс мероприятий по организации управленческой деятельности в организации.

Управленческая деятельность – это специфическая разновидность умственного труда, которая характеризуется:

- Предметом труда выступает информация.
- Продуктом труда являются управленческие решения.
- Средствами труда может быть все, что способствует сбору и анализу информации.
- Управленческий труд как целесообразная работа по достижению целей организации.

Управленческий труд осуществляется в трех основных **формах** – эвристическая (поиск и анализ информации), административная (текущая координация деятельности), операторная (техническое обеспечение информацией).

Методами управленческого труда являются: организационные, административные, экономические, социально-психологические, новые информационные технологии.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, распределение полномочий и ответственности.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой иерархической соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязи между управляющей и управляемой системами.

Важнейшим для организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Необходимо установить четкие управленческие отношения между всеми подразделениями организации.

Традиционно, в структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звенья управления - это структурные подразделения и отдельные специалисты, выполняющие определенные функции управления или их часть. Между звеньями преобладают, как правило, горизонтальные связи.

Уровень управления - это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Между уровнями управления преобладают вертикальные связи.

В зависимости от производственной специфики и характера связей между различными подразделениями организации определяются виды организационных структур управления.

Выделяют: линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизионную и матричную оргструктуры..

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

Эта структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления. Она является логически стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Как преимущество линейной структуры рассматривают простоту ее применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. К преимуществам также относятся: согласованность действий исполнителей, четко выраженная ответственность, оперативность в принятии решений, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

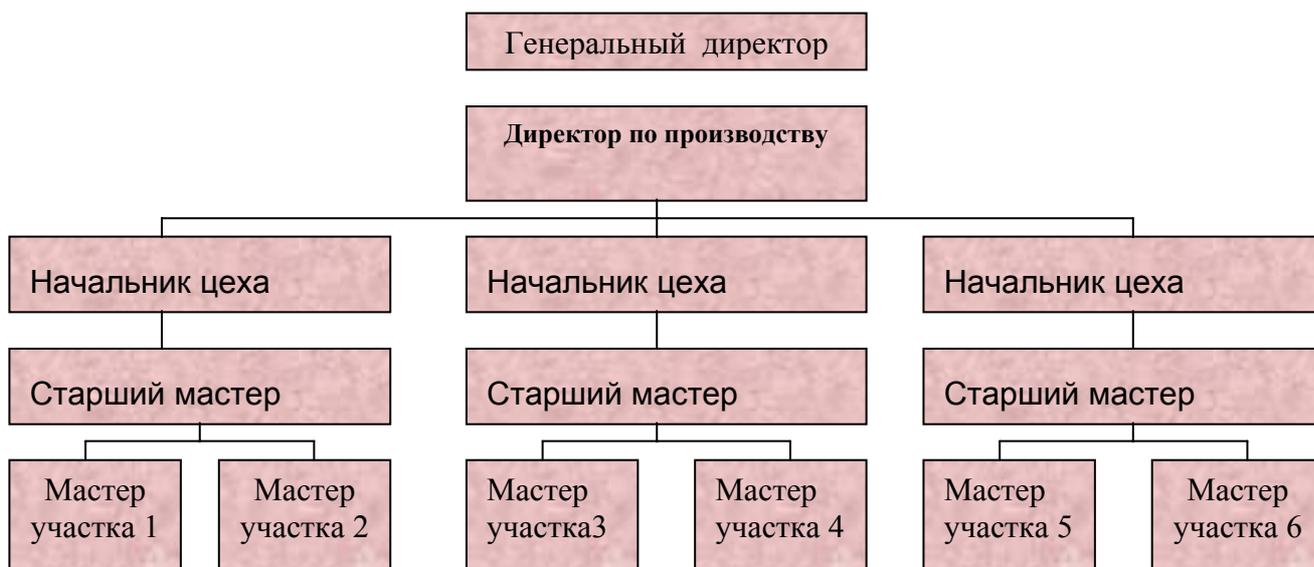


Схема линейной организационной структуры управления

Недостатками линейного управления являются: жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. К тому же, она ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. В связи с этим, предъявляются высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления.

Функциональная организационная структура управления представляет собой совокупность подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Она существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

К преимуществам этой управленческой структуры относятся: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих решений; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. Недостатками функциональной структуры являются: чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; появление тенденций чрезмерной централизации; длительность процедур принятия решений; относительно застывшая форма, с трудом реагирующая на изменения.

Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для

обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

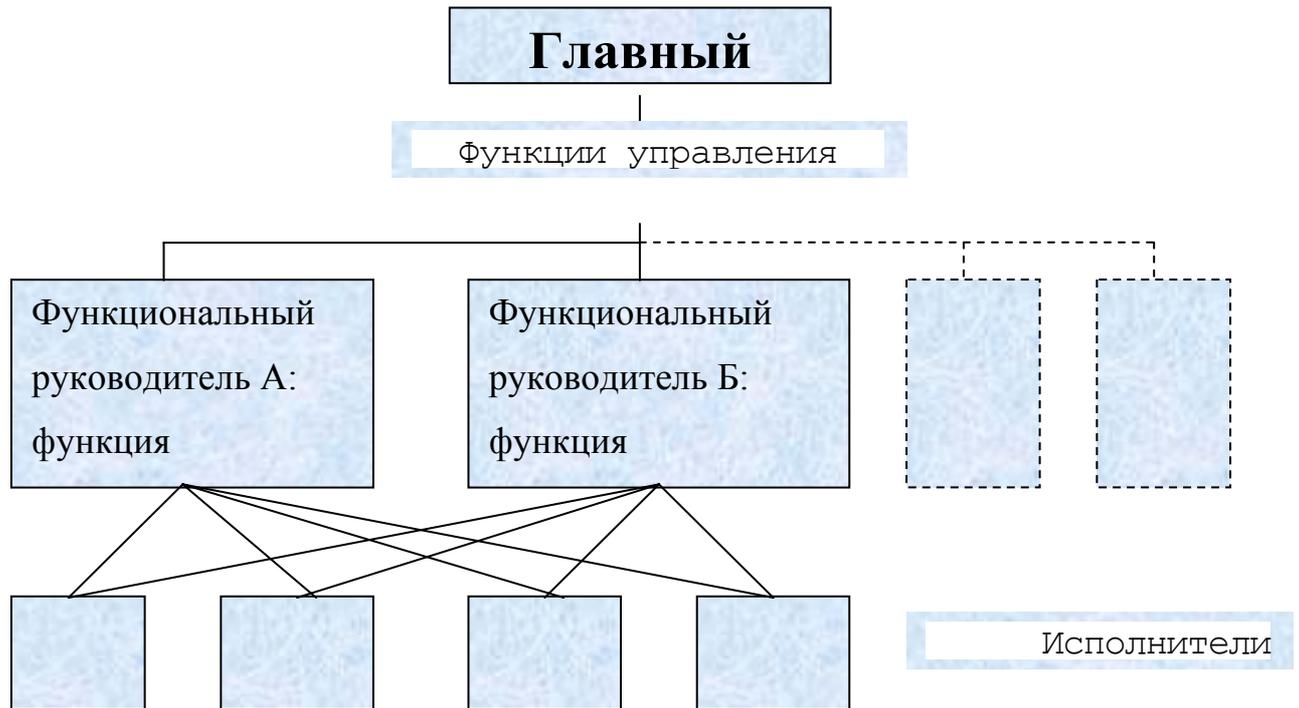


Схема функциональной организационной структуры управления

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления

характеризуется самыми полными полномочиями линейного руководителя, которому при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

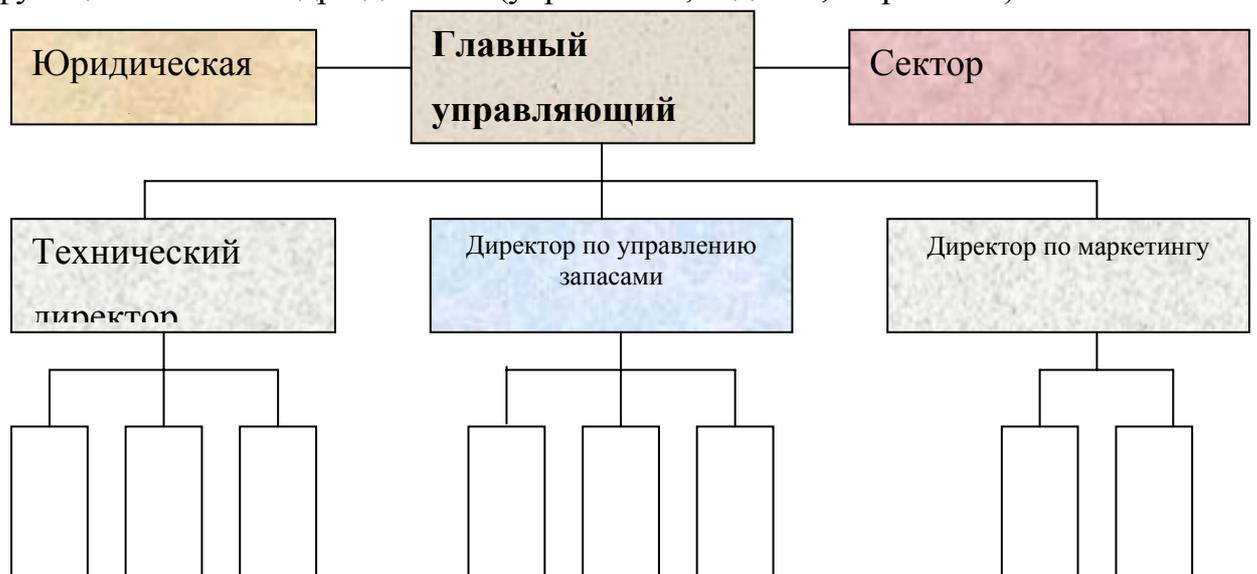


Схема линейно-функциональной организационной структуры

Позитивом этой структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом.

Дивизиональная структура управления возглавляется менеджерами, возглавляющими производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в стоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.



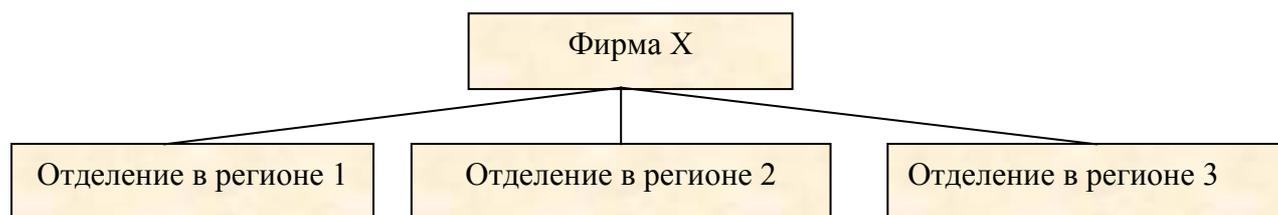
Общие подразделения

Производственные подразделения

Продуктовая структура управления

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному менеджеру.

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной организационная структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений.



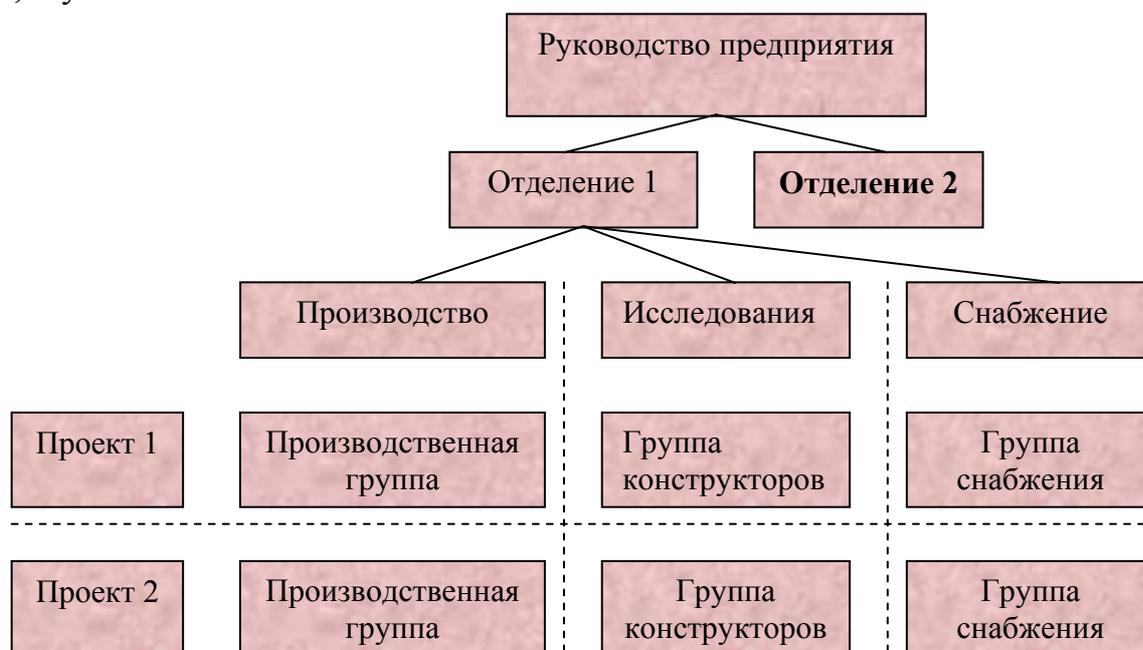
Региональная организационная структура

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию предприятия на тот или иной фактор окружающей среды.

К негативу можно отнести то, что дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.



Матричная структура управления

Полномочия руководителя проекта могут варьироваться от полной власти над всеми деталями проекта до простых канцелярских полномочий. Руководитель проекта контролирует работу всех отделов над данным проектом, руководители функциональных отделов – работу своего отдела над всеми проектами.

Матричная структура управления позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

Среди недостатков матричной организации обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и к трудностям в принятии решений. При использовании матричной структуры наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, особенно в наукоемких производствах (например, в производстве электронной техники), а также и в некоторых организациях непромышленной сферы.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим **требованиям**:

1. Оптимальность.
2. Оперативность.
3. Надежность.
4. Экономичность.
5. Гибкость.
6. Устойчивость.

4.3. Мотивация деятельности в менеджменте.

После того как деятельность распланирована и организована, набраны кадры и прошло структурирование, возникает проблема мотивации работников организации. **МОТИВАЦИЯ** представляет собой процесс побуждения себя и других к выполнению предписанной работы (решению поставленных задач) для достижения целей организации.

Мотивация может осуществляться в основном **в двух видах**:

1. Материальное поощрение или наказание (например, премирование, предоставление различных льгот или их лишение, ценные подарки и т.д.).

2. Моральное поощрение или наказание (например, объявление благодарности или выговора, присвоение почетного звания или его лишение и т.д.).

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных или общественных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Рассмотрим ряд понятий мотивации. Одно из основных понятий - **потребности** — это нужда в чем-либо, требующая своего удовлетворения.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив отвечает на вопрос -Что и как надо сделать?

Все сложные грани поведения человека обычно определяются не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. **Мотивационная структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу эффективности управления человеком.

Стимулы выполняют роль средств воздействия на мотивы. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно.

Ответная реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги,

заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом **стимулирования**. Это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Воспитание и обучение являются важными методами мотивирования людей.

Мотивация в деятельности человека оказывает воздействие на: усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость, и т.п.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Содержательный подход к мотивации — группа теорий, утверждавших, что трудовая активность работников обусловлена исключительно потребностями. Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента, Фредерик Тейлор. Он сформулировал классическую теорию мотивации, положившую начало так называемому содержательному подходу к ней. Большой вклад в теорию потребностей внесли А. Маслоу, Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг.

Процессный подход к мотивации — группа теорий, утверждающих, что, помимо потребностей, человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятность достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации (участие в получении части прибыли, участие в собственности, участие в предпринимательской деятельности, участие в управлении организацией).

Известными теоретиками данного подхода являются В. Врум, Д. Адамс, Э. Лок, В. Синклер.

К неэкономическим способам мотивациями относятся организационные и морально-психологические.

Организационные включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им

предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: 1. Профессиональную гордость. 2. Возможность самовыражения труде. 3. Общественное признание. 4. Высокие социально-значимые цели. 5. Атмосфера взаимного уважения, доверия. 6. Продвижении в должности.

Организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Мотивация является крайне важной функцией для успешной реализации целей организации, так как человеческий фактор производства (о чем уже говорилось) в последнее время возрастает. Гуманизация бизнеса и усиление его социальной ответственности в настоящее время являются основными тенденциями развития мировых цивилизованных экономических отношений.

4.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента.

Особую роль в туристской индустрии управления играет контрольная функция менеджера. **КОНТРОЛЬ** представляет собой процесс сопоставления полученных результатов деятельности организации с первоначально планируемыми целями. По результатам контроля вносятся соответствующие коррективы во все внутренние переменные организации, а также частично и в некоторые элементы внешней среды, на которые организация может оказать какое-либо воздействие (например, изменение поставщиков, освоение нового рыночного сегмента и т.д.).

Необходимо подчеркнуть, что контроль может быть не только итоговый, но и промежуточный - на каком-либо этапе осуществления управленческих функций. Также контроль может носить помимо внутриорганизационного еще и внешний характер (например, контроль со стороны налоговых органов, аудит, контроль головной фирмы за деятельностью своих региональных структур и т.п.).

Контроль решает следующие **задачи**:

1. Выявление и преодоление проблем во внутренней и внешней среде.
Проблемы – это не совпадения и ли противоречия между целями организациями и возможностями их достижения.
2. Обнаружение отклонений от стратегического плана развития организации.
3. Оценка работы организации и ее кадров за определенный период деятельности.

Эффективный контроль базируется на определенных **принципах**:

1. Он должен быть всеохватывающим.
2. Гибкость.

3. Экономичность.
4. Этичность.
5. Конкретность.

Видами управленческого контроля являются:

1. Предварительный (до начала работы).
2. Текущий: стратегический и оперативный (в процессе работы).
3. Итоговый (по окончании работы).

Этапы контроля подразделяют на четыре стадии:

1. Определение параметров управляемой системы, на которые необходимо ориентироваться в процессе ее функционирования.
2. Моделирование системы управления организацией с указанием критериев, времени и мест контроля.
3. Постоянный контрольный мониторинг процесса функционирования системы и анализ получаемой информации.
4. Корректировка работы системы – либо устранение проблем, либо изменение первоначально заданных параметров.

Безусловно, лучшим способом контроля является хорошо поставленный менеджмент в предпринимательской организации. От него зависит характер отношений как между внутренними переменными, так и взаимодействие с внешними контролируемыми факторами.

Главная цель контроля - проверка эффективности деятельности организации по развитию регионального туризма, выявление проблем на пути к успеху.

4. 5. Специальный менеджмент.

Все рассмотренные выше грани специфики необходимых менеджеру знаний относятся к так называемой общей теории менеджмента, на основе которой строится теория и практика целого ряда направлений специального менеджмента, который в свою очередь конкретизируется в отраслевой специфике управления организациями. На схеме представлены основные направления менеджмента, которые помогут точнее определить содержание учебных курсов по подготовке, переподготовке и повышению квалификации менеджерских кадров.

Говоря философским языком, применим классификацию «общее, особенное, частное (единичное)». Общий менеджмент – *общее*, специальный менеджмент – *особенное*, отраслевой менеджмент – *частное*.

Специальный менеджмент включает в себя большой набор отраслевого управления, характерный для всех типов социальных организаций: стратегический, финансовый, инновационный, экологический, производственный, кадровый и т.д. Все они имеют свою отраслевую специфику применения.

Так, например, выделим особое место менеджмента туристских организаций. Это особая специфическая отрасль менеджмента, которая

представляет собой управление деятельностью туристской организации, а если брать шире - отраслями индустрии регионального туризма.

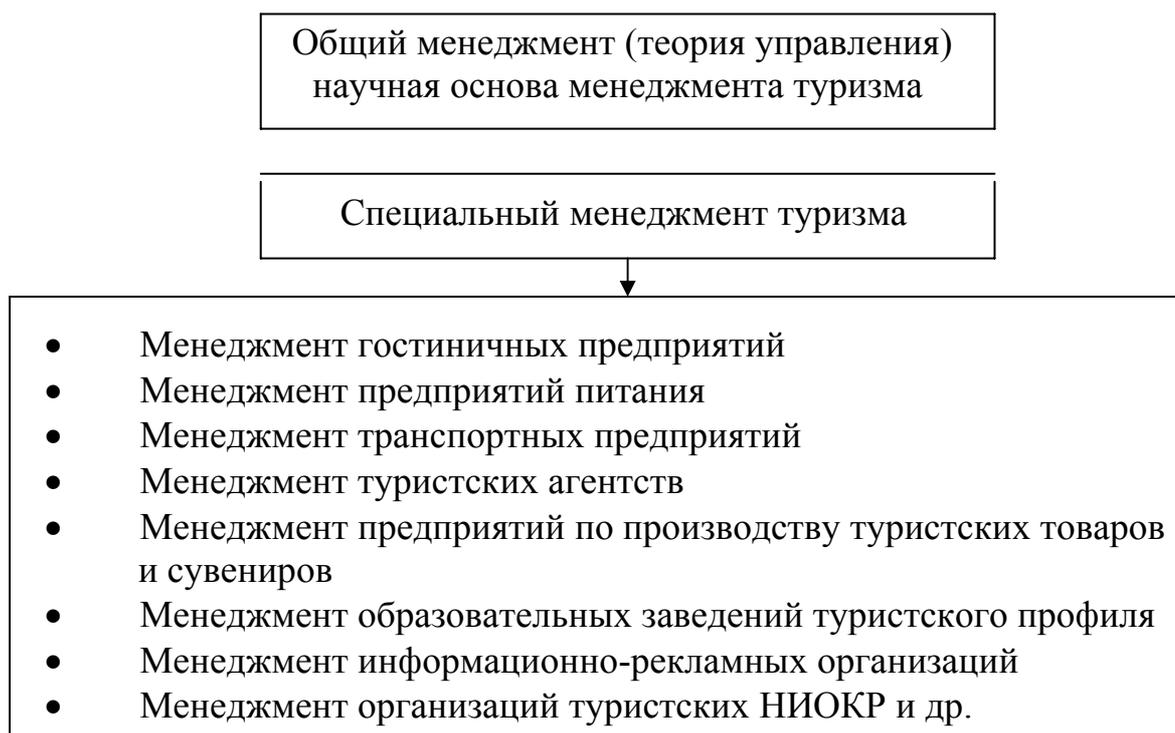
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОГО И ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

о б щ и й (общетеоретический менеджмент)		специальный (по направлениям управления)		
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ (разработка целей, планирование развития организации)	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ (управление технологией выпуска товаров и услуг)	ФИНАНСОВЫЙ (управление денежными потоками и ценными бумагами)	ИННОВАЦИОННЫЙ (научно-технический)	СОЦИАЛЬНЫЙ (управление персоналом)

Менеджмент регионального туризма можно подразделить на три основных направления:

- Менеджмент создания туристской организации.
- Менеджмент разработки туристского продукта.
- Менеджмент рыночного продвижения турпродукта.

Схема менеджмента туризма в структуре общего и специального менеджмента может быть представлена в следующем виде:



Такова отраслевая структура менеджмента туризма. Наиболее важным в специальных направлениях является **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**, который включает в себя разработку и реализацию перспективных направлений деятельности предприятия, обоснование целей и долгосрочных планов развития организации в целом, определение основных конкурентных преимуществ данной фирмы.

Стратегический менеджмент выполняет следующие **функции**:

1. Обоснование стратегических целей организации, которые позволили бы ей быть активным участником рыночных отношений и способствовали бы повышению прибыльности.
2. Постановка основных задач перед структурными подразделениями организации.
3. Определение методов достижения целей организации.
4. Обоснование принципов деятельности.
5. Решение целого ряда общеорганизационных проблем.

Иногда стратегическое планирование (как основу стратегического менеджмента) называют философией фирмы, так как именно оно принципиально отвечает на три ключевых заветных вопроса рыночной экономики: **ЧТО, КАК И ДЛЯ КОГО** производить?

Практическую реализацию стратегии осуществляют в совокупности все другие направления и виды менеджмента.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ отвечает за технологию выпуска туристских товаров и услуг. Производственный менеджер должен обязательно иметь специальное профильное образование, отвечающее региональным и отраслевым требованиям.

К **функциям** производственного менеджмента относятся:

1. Обеспечение организации необходимыми материально-техническими ресурсами и их складирование.
2. Организация производства и контроль за качеством продукции.
3. Поддержание работоспособности материально-технической части и строгое соблюдение всего технологического процесса.
4. Предпродажная подготовка выпускаемого товара.

С производственным тесно связан **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**, который обеспечивает основное производство через научно-технический маркетинг и разработки перспективных образцов продукции. Сегодня к инновационному менеджменту все активнее присоединяется экологическая его составляющая, призванная обеспечить безопасность производственной технологии и самого выпускаемого продукта для потребителей и региона.

Естественно, все эти и прочие функции выполняют кадры. Отсюда понятно значение **УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**. Этот вид менеджмента является неотъемлемым компонентом любого специального менеджмента.

Управление персоналом - сложный процесс, включающий в себя целый комплекс мер начиная с подбора, расстановки, обучения, мотивации и

заканчивая увольнением кадров. В условиях гуманизации производства роль и значение данного вида менеджмента будет возрастать.

Важнейшим критерием реализации всей системы менеджмента, показателем успешности работы организации является ее финансовое состояние, за которое отвечает ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Он представляет собой управление денежными потоками и ценными бумагами организации с целью поддержания необходимого баланса между активами и пассивами, доходами и расходами организации.

Финансы - кровеносная система рыночной экономики. Их организационное состояние свидетельствует о реальном положении дел как во внутренней среде организации, так и во внешней ее среде. Разумеется, управление финансами - наиважнейшая задача бизнеса.

Итак, в завершение краткого рассмотрения специфики содержания общего и специального менеджмента важно сделать вывод о том, что менеджмент - это сплав науки, опыта и искусства.

И если искусство менеджмента зависит от социально-психологических личностных особенностей менеджера, то совокупность теоретических знаний и практических умений он может и должен получать через систему непрерывного менеджерского и экономического образования.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Что такое функции управления?
2. Назовите основные функции управления.
3. Дайте характеристику всем функциям управления.
4. Каково предназначение бизнес-плана.
5. Какие формы и методы управленческого труда Вам известны?

*** Практические задания.**

1. Охарактеризуйте структуру бизнес плана.
2. Какие знания необходимы менеджеру в общем и специальном менеджменте?
3. Проанализируйте Организационную структуры Вашего учебного заведения.
4. Сформулируйте принципы, задачи и виды контроля в Вашем учебном заведении.

*** Деловые ситуации.**

1. Составьте учебный образец бизнес-плана.
2. Придумайте систему мотивации для сотрудников предпринимательской фирмы разного статуса.
3. Попробуйте представить комплекс мотивационных факторов для себя лично, чтобы работать менеджером в бизнесе.
4. Организуйте презентацию разных вариантов предварительного, текущего и итогового контроля за успеваемостью в Вашей группе.

***Основные категории для запоминания.**

1. Функции управления.
2. План.
3. Планирование.
4. Организационная функция.
5. Мотивация.
6. Мотив.
7. Потребность.
8. Управленческая деятельность.
9. Организационная структура управления.
10. Звенья и уровни управления.
11. Контроль.
12. Стратегия.
13. Тактика.
14. Бизнес-план.
15. Специальный менеджмент.
16. Стратегический менеджмент.
17. Финансовый менеджмент.
18. Производственный менеджмент.
19. Инновационный менеджмент.
20. Управление персоналом.

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.

• Дополнительная литература.

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 5. Управленческие отношения в организации

Для достижения намеченных целей менеджер должен обладать определенной властью проведения своих решений в жизнь.

Власть как неизменный атрибут управленческого воздействия (или способность менеджера оказывать при помощи различных форм и методов воздействие на поведение людей с целью их мотивации) менеджера в управляемой им организации можно **подразделить**:

1. Власть, основанная на **принуждении** (влияние субъекта на объект управления строится на страхе перед возможными неприятностями). Многие люди испытывают острее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения, потерять работу.

2. Власть, основанная на **вознаграждении** (влияние основано на вере подчиненных в возможное удовлетворение их насущных потребностей). Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей.

3. Власть **экспертная** основана на вере подчиненных в опыт, знания и умения руководителя.

4. Власть **эталонная** характеризуется уважением сотрудников к силе собственного примера менеджера.

5. Власть **законная** имеет под собой традицию подчиняться. Подчиненные поддаются власти руководителя по традиции в соответствии с убеждением, что подчинение ведет к достижению успеха в деятельности организации, а конфликт вызывает только отрицательные последствия.

Чтобы обладать властью, менеджеру необходимы глубокие знания управленческой психологии, а также технологического процесса переработки ресурсов в товар и, конечно, рыночной ситуации.

Все формы власти менеджера в организации тесно переплетаются между собой и зависят от конкретной управленческой ситуации и целого ряда других факторов. Практически не встречается руководителей с каким-либо только одним типом власти. Однако в зависимости от того, какой тип власти чаще и активнее используется менеджером, формируется его стиль управления в организации.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА - обобщенный, выделенный на основе закономерности использования того или иного типа власти вид поведения менеджера в процессе управления организацией.

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. По этому различают индивидуальный и общий стиль руководства. Понятие стиля уместно применить, прежде всего, в отношении к личности руководителя, причем индивидуальный стиль предстаёт как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Однако нельзя сводить целиком к личности руководителя и оценивать как своеобразную форму проявления его индивидуальности. Дело в том, что особенности личности руководителя при

всей их значимости далеко не исчерпывают компоненты, формирующие присущий ему стиль руководства. Компоненты эти составляют субъективное начало и субъективный элемент стиля, а между тем стиль всегда имеет и общую объективную основу.

К **субъективным факторам**, определяющим стиль в управлении можно отнести:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
2. Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)
3. Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.
4. Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк».
5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

Как видно, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая как закон определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинять свою волю.

В общем, **объективные слагаемые** стиля могут быть сведены к следующим:

1. Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.
4. Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).
5. Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).
6. Уровень практики управления.
7. Способы и приёмы управления, используемые вышестоящим руководством.

Указанные слагаемые стиля предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

Традиционно, в зависимости от установившихся взаимоотношений субъекта с объектом управления выделяют три стиля руководства:

1. Авторитарный стиль проявляется тогда, когда руководитель имеет достаточно власти навязать свою волю подчиненным, не терпим к критике, жесткая власть.

2. Демократический стиль основан на стремлении руководителя не навязывать свой власти сверху, а создать условия для активной творческой работы подчиненных, которые могли бы сами себя мотивировать на достижение целей организации.

3. Либеральный стиль отличается предоставлением подчиненным почти полной свободы в определении ряда задач и контроле за их исполнением.

Графически взаимосвязь между различными стилями управления в зависимости от форм и характера прямых и обратных связей можно представить следующим образом:



Авторитарный стиль, доведенный до крайности, приводит к тоталитаризму в отношениях с подчиненными. Другой крайностью является либеральный стиль доведенный до абсурда, что приводит к анархии. Итогом обеих крайностей является разрушение организации как единой системы.

Оптимальным вариантом взаимоотношений руководителя с подчиненными (как бы "золотой серединой") считается демократический стиль управления. Для руководителя-демократа характерно стремление к коллективному обсуждению проблем организационного развития. Однако окончательное решение должно оставаться за менеджером.

Управление в организации как процесс межличностного общения включает не только отношения «МЕНЕДЖЕР – ПОДЧИНЕННЫЕ». При этом те, кто управляет, и те, кем управляют, находятся во взаимодействии. Нельзя понять природу лидерства без взаимодействия между людьми. Но вместе с тем современный менеджмент невозможен без индивидуального, решительного, всегда нового вызова изменяющимся обстоятельствам и конкуренции при достижении новых целей. Менеджмент невозможен без лидеров.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури определяют лидерство как способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Сегодня сводить лидерство только к влиянию, мотивационным (побудительным) успехам руководителя неверно. Таким образом, компетентность управленческих отношений не исчерпывается мотивацией. Современный менеджер должен учитывать и межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации.

Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером. Лидер – это тот, кому удастся превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя. **Суть лидерства состоит в наличии последователей.**

Лидерство – это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Возможность быть лидером открывает должность. Влияние только с позиции должности называется **формальным лидерством**, которое отождествляется с руководством.

Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которая дает ему занимаемая должность. Важно иметь авторитет среди сотрудников. Такое лидерство называется **неформальным**. Поэтому быть руководителем и лидером не одно и то же.

Существуют различные определения самого лидерства:

- воздействие на группы людей для достижения общей цели;
- межличностное взаимодействие с помощью коммуникации;
- индивидуальное влияние на отдельных людей.

Лидерство – это такое состояние управленческих отношений, которое основано на рациональном для их участников в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и целей.

Различия между лидером и менеджером



Лидеры прививают остальным чувство значимости выполняемых заданий и тем самым любовь к работе. Они являются проводниками миссии организации.

Практически каждая из функций менеджмента одновременно и лидерская функция: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль. Но прежде всего лидерство обусловлено так называемыми связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функции. К ним относятся процессы принятия управленческих решений, коммуникации, технологии управления персоналом.

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь власть, то есть иметь возможность держать под своим контролем что-либо значимое для исполнителя, то, что создаст его

зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как вы желаете. Это ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ людей.

По определению А. Маслоу – основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении.

Пирамида потребностей

(по А. Маслоу)



Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя. В основе пирамиды биологические потребности человека как представителя животного мира. Вершиной пирамиды являются потребности в самореализации, как вершина выражения социальной сущности человека.

Все потребности взаимосвязаны и отражают двойственность человеческой природы – биологической и социальной. Менеджер должен учитывать ее специфику как в индивидуальной, так и в групповой работе с персоналом организации.

В современной науке лидерство принято считать, скорее всего, явлением групповым, организационным, общественным, чем личностным, индивидуальным.

Групповая работа, как и всякая другая, представляет собой целесообразно затраченную энергию. В данном случае речь идет об энергии рабочей силы, усилиях и способностях последователей и лидеров как членов группы.

Единство такой работы дает так называемый синергетический эффект, когда силы группы больше суммы сил ее членов. Этот эффект объясняет повышенный интерес к групповым процессам, командной работе и корпоративным отношениям. Стремление вначале получить такой эффект, а потом его повысить лежит в основе группового лидерства.

На ранних стадиях развития группы тот или иной сотрудник становится лидером благодаря, как правило, его способности контролировать ситуацию и решать поставленные задачи, а также готовности и желания других членов группы эмоционально поддерживать его, что чаще всего бывает основано на первых впечатлениях. По мере развития отношений в группе шлифуется ее структура, ослабевает желание лучше узнать человека, руководящего группой, исчезает резко положительная оценка его личности и поступков. Динамика группы усложняется с появлением в ней новых лидеров. Лидеры всеми силами стараются усилить свое положение в группе, при этом стиль их поведения становится жестче, что нередко влечет за собой создание силовых группировок или бюрократий. В подобных случаях меняется как характер влияния лидера на группу, так и восприятие группой лидера с положительного на негативное.

Групповая динамика отношений в организации строится на официальном делегировании полномочий, определенного участка деятельности. Вполне логично предположить, что человек — человеческое наполнение должности — должен соответствовать некоторым, определенным для каждого конкретного случая, требованиям. К ним относятся и квалификационные, профессиональные требования, и личностные характеристики, и соответствие персональной истории установленным на предприятии принципам, и многое другое.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться только в объеме, не большем и не меньшем которого они необходимы для ведения участка к выполнению им его функций и достижения, установленных в рамках всей организации целей.

В процессе реализации своих полномочий между членами организации, внутренней и внешней средой происходят на фоне конфликтов различного рода. Они возникают по самым разным поводам. Предметом конфликта может быть как материальное, так и духовное явление или процесс.

Конфликты преследуют организации буквально с самого зарождения человеческого общества.

Конфликтов в нашей жизни больше, чем даже можно представить. Очевидно, их нужно изучать и разрешать демократическими способами.

Проблемы конфликтов имеют как теоретический, так и актуальный практический характер. Учитывая это, в последние годы сформировалось

целое научное направление - конфликтология или наука разрешать конфликты.

В теории под **конфликтом** понимают столкновение (обострение противоречий) противоположных взглядов и позиций, несовпадающих интересов, действий лидеров, социальных групп, институтов и организаций, социально-экономических и политических систем.

Данное определение показывает, что конфликты различаются по уровням и субъектам участников. Обобщая, можно сказать, что конфликт представляет собой специфический тип социальных взаимоотношений, определяемый взаимодействием интересов, несовпадением условий удовлетворения потребностей людей. В этой связи, конфликтологию еще можно определить как науку о закономерностях возникновения, развития и разрешения конфликтов, т.е. науку о согласовании и урегулировании различных социальных интересов в организациях.

Интересы - это убеждения, связанные со способом функционирования органов власти в обществе и организациях, стиль деятельности которых во многом определяет и стиль нижестоящих звеньев системы управления. Иначе говоря, интересы - это отношения, возникающие по поводу осуществления власти в организациях, устройства и функционирования управленческой системы в целом; а так же ее отдельных частей.

Несхожесть интересов является базой существования противоречий в обществе, обострение которых приводит к конфликтам и кризисным ситуациям. Конфликт возникает на основе кризисной ситуации, т.е. такого положения, которое указывает на возможность возникновения конфликта.

Кризисная ситуация, которая вызывается различием и противоположностью интересов, целей и ценностных ориентаций различных субъектов политики. Неадекватное понимание и неверная оценка объективных интересов со стороны различных индивидуумов и групп власти и управления выступает субъективным фактором формирования конфликтных ситуаций. Источником конфликта могут быть и неправомерные притязания отдельных членов организации на осуществление властных полномочий. Таким образом, конфликт могут породить и субъект и объект управления в организации.

Общественная жизнь сложна и многообразна. Она пестра множеством разнообразных конфликтов, которые не всегда играют только деструктивно-разрушительную роль в жизни общества. Они могут выполнять и конструктивно-стабилизирующие функции: борьба за преодоление отчуждения, сопротивление диктату командно-бюрократической системы управления и авторитарному стилю и т.д.

Даже самое незначительное обострение любых социальных противоречий способно вызвать конфликт и столкновение. На первый взгляд складывается впечатление, что несхожесть конфликтов между собой, делает невозможным их группировку. Однако в конфликтологии существует довольно много подходов к классификации конфликтов. Приведем один из возможных вариантов.

В основе **классификации** лежит объект конфликта:

1. Экономические конфликты, основанные на различиях экономических интересов. Отчуждение от собственности и результатов труда, всевозможные противоречия в организации труда, производства и распределения материальных благ являются предпосылкой возникновения и развития экономических конфликтов. Перечислим некоторые конкретные проявления конфликтов в сфере экономики. Прежде всего они делятся на две большие группы: внутри страны и международные. Внутригосударственные экономические конфликты проявляются в забастовках, стачках, требованиях индексации цен и зарплаты, конфликтах между производителями и потребителями продукции и другие. Во внешних отношениях могут возникать межгосударственные экономические конфликты: “таможенные войны”, эмбарго, проблемы по поводу выплаты долгов, борьба за сферы экономического влияния и т.д.

В самой объективной природе рыночной экономики заложен механизм конкуренции, которая является причиной внутренних и внешних экономических конфликтов.

2. Социальные конфликты, основанные на несовпадении интересов различных социальных страт и организаций, занимают важное место в общественной жизни. Социальные конфликты - понятие очень широкое. Собственно говоря, все конфликты являются социальными, так как происходят в конкретных организациях. В этом контексте можно выделить следующие **виды социальных конфликтов** в организации:

- а) внутриличностные;
- б) межличностные;
- в) межгрупповые;
- г) личность – группа.

Причинами конфликтов в организациях могут быть: борьба против антиобщественного поведения отдельных членов коллектива, противопоставление себя его правилам, нормам и традициям, недостатки в организации труда, личные антипатии, бюрократизм, противоречия между носителями нового и передового и консерваторами и т.д. Важными причинами могут быть и социально-психологические склонности людей к конфликтам или к их упреждению, завышенные личные и групповые притязания, а так же влияние социальной среды.

Конфликты проявляются в организациях в следующих видах: между первичным коллективом или личностью работника и службами предприятия, между работодателем и работником, межличностные и другие. Производственные конфликты могут иметь и политическую, и экономическую подоплеку, и психологическую, и культурно-нравственную и иную основу.

3. Политические конфликты, которые возникают в процессе разработки, принятия и осуществления властных решений. Главная причина возникновения политических конфликтов состоит в отчуждении народа от возможности влиять на власть. Несовпадение политических интересов и

противоречия в политической сфере жизни общества являются предпосылками возникновения конфликтов. Социальная, экономическая, психологическая нестабильность в организациях выливаются на политику и являются условиями возникновения кризисных ситуаций.

Конфликты обычно вызываются несоответствием желаемого и фактически сложившегося положения: по своей сути они отражают противоречие между уровнем притязаний и возможностями их достижения. Конфликты должны сниматься мирно. Политические деятели призваны ощущать свою ответственность за судьбу страны и не ставить свои амбиции выше интересов социальных организаций.

4. Конфликты в духовной сфере. Предпосылками данного типа конфликтов являются: множество целей, интересов и ценностных ориентаций, неадекватное отражение в общественном сознании реальных процессов, проявление эгоистической антиобщественной психологии, заидеологизированность мышления, отсутствие глубоких демократических традиций и высокой политической культуры, нетерпимость к инакомыслию и невосприятие плюрализма мнений, стремление к унификации и стандартизации культуры, личные психологические особенности человека и т.д.

В духовной жизни общества, как впрочем и во всех других, должен господствовать принцип “Разрешено все, что не запрещено законом”. Это основной принцип демократического социального устройства. Время и общественное мнение - вот те судьи, которые оценят достижения культуры и отметят все негативные элементы.

Итак, все типы конфликтов тесно взаимосвязаны между собой. Существует понятие “общего кризиса”, т.е. наличие конфликтов во всех сферах жизни организации. Поэтому, объект и субъект должны быть заинтересованы в изучении механизмов предупреждения и разрешения конфликтов. Проще не допустить конфликт, чем затем с трудом его преодолевать. Поэтому много внимания необходимо уделять превентивным мерам прогноза возможных кризисных ситуаций.

Прежде всего надо исследовать динамику или конфликтогенез, т.е. исследовать воздействия на конфликтную ситуацию, ее регулирование и предупреждение. Для этого рассмотрим стадии прохождения конфликта (конфликтогенез), каждая из которых отличается от другой характером соотношения интересов, а также возможностями регулирования процесса развития противоречий в условиях обострения конфликтной ситуации.

Выделяют пять стадий конфликтогенеза:

1. Зарождение конфликта и охват разногласиями различных сфер.
2. Перерастание предконфликтной ситуации, связанной с обострением разногласий, в устойчивые противоречия, расхождения интересов различных личностей и групп. Возникновение тупиковых положений в вопросах выхода из затруднительного предкризисного состояния.

3. Собственно конфликтная ситуация. Появление прямого повода для развертывания конфликта. Соперничество субъектов конфликта перерастает в прямую конфронтацию.

4. Кульминация конфликта. Экстремальная ситуация, означающая, что конфликт доведен до крайних форм, часто с применением силы.

5. Разрешение конфликта. Ослабление напряженности. Возможно сохранение скрытых очагов конфликта. Попытки сглаживания новых противоречий.

Разрешение конфликта означает нахождение консенсуса между интересами отдельных групп и общеорганизационными ценностями. Разумеется, необходимо изучать все стадии конфликта, но особенно важен анализ первой фазы зарождения противоречий, исследование причин и предпосылок обострения противоречий. На первой стадии еще возможно избежать усиления разногласий и перерастания их в конфронтацию.

Следует отметить, что не каждый конфликт проходит последовательно все стадии. В зависимости от конкретных обстоятельств он может иметь тенденцию к ослаблению, разрешению или наоборот - к усилению.

Разрешение конфликта есть процесс согласования интересов, урегулирования социальных противоречий. Иногда выход их на поверхность социальной жизни и снятие конфликта может протекать в самопроизвольной форме в силу изменения объективных обстоятельств. Однако чаще разрешение конфликтов жестко детерминировано деятельностью субъектов конфликтных отношений.

Большую помощь при выходе их кризиса может оказать третья нейтральная сила. Но иногда вмешательство посторонних лиц способно вызвать и обострение конфликта. Поэтому, выполняя миротворческую роль нужно детально проанализировать все позитивные и негативные последствия посреднической деятельности.

Практика позволяет констатировать, что разрешение внутриорганизационных конфликтов желательно достигать на путях взаимных уступок. Эффект от их реализации возможен только тогда, когда позиции участников противоборства останавливаются на определенном минимуме обоюдных компромиссов и сами стороны не меняют своих принципиальных взглядов. При неуступчивости одной из сторон конфликт может перейти в затяжную форму.

Конечно, конфликт может быть исчерпан и путем ликвидации (например, увольнение) одного из субъектов. Но такой способ выхода из природы противостояния не является гуманным и демократическим.

И последнее. Напомним, что человек - существо биосоциальное. В его сущностной основе заложено жить в обществе со всеми его противоречиями. Поэтому разрешение всех форм конфликтов - жизненно необходимо человечеству.

Основным фактором повышения продуктивности и безконфликтности развития управленческих отношений является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной степени зависит от разработки систем и

методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции, технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы, и тем меньше поводов для возникновения конфликтов в управленческих отношениях.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Опишите субъектно-объектные отношения в управлении.
2. Охарактеризуйте стили управления в организации.
3. Каковы формы власти в организации? На чем они основаны?
4. Перечислите основные субъективные и объективные факторы, определяющие стиль управления.
5. В чем состоит искусство применения власти менеджера в организации?

6. Какие виды власти Вам известны? Охарактеризуйте каждый из них.

*** Практические задания.**

1. Приведите примеры организаций с разными стилями управления.
2. Приведите примеры известных Вам управленцев с разными стилями руководства.
3. Объясните объективные и субъективные стороны, определяющие стиль руководства известных всем личностей (политических деятелей, руководителей предпринимательских и государственных структур, неполитических и бытовых организаций).
4. Объясните каждый из уровней пирамиды А. Маслоу, применительно к Вашей жизни. Какой из уровней Вы считаете важнейшим для себя и почему?

*** Деловые ситуации.**

1. Разделитесь на пять команд. Определите руководителя в каждой команде. Преподаватель дает скрытно каждому руководителю команды задание: разыграть в команде сценку по одному виду власти так, чтобы другие команды угадали вид власти руководителя в коллективе.
2. Прodelайте то же самое задание применительно к стилям руководства.
3. Придумайте в тех же группах (или возьмите из реальной жизни) по одному типу конфликтов. Другие команды должны описать их конфликтогенез.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Власть
2. Стиль руководства
3. Лидерство
4. Полномочия

5. Конфликт
6. Кризисная ситуация
7. Конфликтозенез

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.

Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1997.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.

Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.

• **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

РАЗДЕЛ III. МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.

Глава 1. Теоретические основы маркетингового подхода к управлению социально-экономической организацией.

Категория “**маркетинг**” этимологически происходит от понятия “рынок” (от англ. «market»), а окончание “ing” означает процесс, протяженность, работу. Следовательно, дословно маркетинг в переводе означает “действие на рынке”, “рыночную деятельность”.

Дословный перевод не раскрывает сущности рассматриваемого явления. Он является очень глобальным и на первый взгляд ни о чем конкретно не говорит.

В экономической науке предпринималось много попыток уточнения данного термина. Однако единого определения не выработано.

Наиболее обобщающим признается системный подход к определению **сущности маркетинга**, который рассматривает его как:

- **экономический процесс** по обеспечению эффективного продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю в целях достижения оптимального рыночного производства (предложения) и потребления (спроса);
- **хозяйственная функция** предприятия, объединяющая и направляющая все другие функции (финансы, снабжение, производство, персонал) на работу для удовлетворения запросов потребителей в условиях рыночной экономики.

С помощью маркетинга предприятие получает конкретные ответы на такие вопросы:

- **КАКОЙ** продукт надо создавать, чтобы удовлетворить потребительский спрос;
- **КАКИМ СОЦИАЛЬНЫМ ГРУППАМ** можно **ПРЕДЛОЖИТЬ** **ТУРИСТСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОДУКТ** (товары, услуги, работы);
- **КАКОВЫ** существующие потребности рынка в услугах туристского сектора экономики;
- **КАКИЕ** инновационные экономические продукты можно предложить на конкретные рынки;
- **ГДЕ** и **КАКИМ ОБРАЗОМ** продавать продукт;
- **КОГДА** его можно продавать;
- **КАКИМИ** методами необходимо управлять продвижением продукта;
- **КАК** наиболее эффективно использовать конкурентные преимущества предприятия в условиях подвижности (быстрого изменения элементов внешней среды: потребительского спроса, постоянно обостряющейся конкуренции, изменения государственной политики, международного разделения труда, общего экономического положения в конкретной стране и в мире в целом и т.д.).

- **концепция рыночной ориентации предприятий** на потребителя в условиях ограниченности экономических производственных ресурсов (производить только тот продукт, в котором нуждается потребитель или в котором его возможно заинтересовать).

В нашей стране первоначально маркетинг сводили к экономической деятельности по сбыту товаров и услуг, к стимулированию их продажи. Однако из рассмотренной выше триединой сущности маркетинга ясно, что сбыт - всего лишь одна из многих функций маркетинга, причем зачастую не самая существенная. Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Они становятся частью **“комплекса маркетинга”** (концепции, системы), т.е. набора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязывать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Таким образом, в качестве рабочего понятия можно предложить следующее определение:

маркетинг - это экономическая предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей людей посредством рыночного обмена.

МАРКЕТИНГ - это теория и практика разработки и реализации на рынке экономического продукта посредством обмена.

Как известно, сущность рыночной экономики составляет обмен товарами посредством денег. Обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины. **Обмен** представляет собой акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сложностью и отличительной особенностью обменных операций в бизнесе услуг является то, что акт обмена растянут на большое время. Так, покупая товары в магазине, мы сразу же получаем искомый товар, отдавая за него деньги. В туристском обмене услуга еще не оказана, а мы платим деньги предоплатой.

И другая сложность обмена в туризме состоит в проблеме рыночной оценки стоимости предоставляемых услуг. Сколько денег платить за транспортировку туриста в пространстве? Сколько и за какое - питание, проживание, безопасность, экскурсионное обслуживание, лечение, анимацию, наслаждение природой и т.п.?

Вопросы ценообразования пытается решить система маркетинга. На практике обменная цена образуется на основе договора продавца и покупателя, который предлагает гибкую систему цен. Профессиональный продавец будет обязательно соблюдать определенные условия рыночного обмена при реализации своего продукта:

- в обмене участвуют как минимум один продавец и один покупатель;
- продавец должен располагать продуктом (или гарантиями его получения в установленные сроки), который бы представлял ценность для покупателя;
- каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию (обмен информацией) в полном объеме;

- каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны;
- каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Итак, “обмен” - это непосредственная сущность “рынка”. Маркетинг - это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых - удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Для организации обмена требуется большая работа. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах и т.д.

Термин «маркетинг» начал употребляться в США в 50-е годы прошлого века. Сам маркетинг стал активно развиваться с этого же времени.

В 50-е годы в условиях, когда производитель господствовал на рынке и диктовал свои условия в ценообразовании, основное внимание бизнеса было сосредоточено на совершенствовании внутренней среды фирмы, особенно на технологической разработке продукта. Иначе говоря, существовала монополия рыночного предложения.

Дальнейший период развития бизнеса (как составной части экономики в целом) в 60-70-е годы прошел под знаком поиска демократических равновесных вариантов взаимодействия спроса и предложения. Послевоенное восстановление и развитие экономик различных государств способствовало росту покупательского платежеспособного спроса на товары и услуги, что в свою очередь подталкивало предпринимателей заниматься выгодным бизнесом. Развивалась конкуренция, совершенствовалось качество услуг, росло их количество и разнообразие.

С конца 70-х годов (по настоящее время) мировая экономика вступила в период такого состояния рынка, когда роль спроса стала главенствовать. Образование единого мирового экономического пространства, создание тысяч ТНК, развитие финансово-кредитной системы, демократизация политических и культурных отношений вызвали расширение международного маркетинга. Появившиеся новые потребительские запросы объективно заставили фирмы перенести акцент в своей работе с элементов внутренней среды на внешние переменные. В таких условиях активно заработала концепция маркетинга.

Объективные процессы, связанные с переходом России к рыночной экономике, заставили нашу страну быстрыми темпами осваивать систему маркетинга. Распад СССР, образование СНГ, падение “железного занавеса” (открытие границ), интеграция в мировое экономическое пространство, свободная конвертация валют, демократизация общественно-политической жизни способствовали развитию всех видов экономических обменных процессов.

К сожалению, вышеперечисленные процессы привели к определенному сокращению внутреннего обмена. Вместе с тем оптимизм вселяет то, что за минувшее десятилетие рынок наполнился множеством зарубежных

предложений, обострилась конкуренция производителей, возросла выгода импорта сырья. Для повышения привлекательности внутреннего рынка незаменимым помощником в работе на рынке для бизнеса в полном объеме встает система маркетинга.

Однако первоначально маркетингом были увлечены и имели возможность активно его применять на практике крупные производители товаров. Сегодня им заинтересовался всерьез малый и средний отечественный бизнес.

Первые упоминания об общем маркетинге в отечественной специальной литературе появились в начале 60-х годов. Тогда это была в основном критика маркетинга на попытки буржуазной экономической мысли решить “неразрешимые” проблемы реализации товара в капиталистическом обществе.

В начале 90-х годов появляются переводы западных маркетологов (например, Ф. Котлера), в середине 90-х вышел ряд отечественных изданий по маркетингу, а во второй половине появились публикации и по специальному менеджменту и маркетингу.

Безусловно, научный и практический интерес к маркетингу связан с переходом России на рыночные отношения. Маркетинг как рыночная концепция менеджмента, как философия рыночной деятельности приобретает все большее значение в начале XXI века.

Возможности его развития в современных условиях нашего экономического состояния связаны с рядом **условий**.

Во-первых, предприятия выходят на рынок. Это требует известного умения работать на рынке. Маркетинг развивается постольку, поскольку предприятия реализуют свою рыночную деятельность.

Во-вторых, маркетинг как рыночная деятельность связан не только с состоянием насыщенного рынка. Существуют различные типы маркетинга, стратегия и тактика которых приспособляются к тому или иному состоянию рынка (полный спрос, чрезмерный спрос, колеблющийся спрос, негативный спрос и т.п.).

В-третьих, использование маркетинга все больше связывается с деятельностью на внутреннем рынке страны. Происходящий процесс формирования товарных рынков внутри страны, а также развитие самостоятельной хозяйственной деятельности предприятий делают необходимым использование маркетинга. Как известно, основным инвестором любой экономической системы является внутренний фактор. В таких условиях маркетинговые исследования и технологии способны активизировать работу бизнеса на внутреннем рынке.

В-четвертых, внедрение маркетинговой методологии должно носить поэтапный характер, т.к. рыночная деятельность только начинает развиваться в нашей стране. Необходимо пройти основные ступени эволюции маркетинговой деятельности, начиная с той, которая более всего отвечает уровню экономического состояния.

Вначале маркетинг может восприниматься как торговая деятельность в широком смысле слова, т.е. как система рыночного распределения товаров и услуг. Затем понимание маркетинга углубится: появится организационно-коммерческая функция предприятия. Виды деятельности будут расширяться за счет более тщательного исследования рынка, поведения потребителей и конкурентов, усиления рекламной деятельности, гибкой ценовой политики. На заключительном этапе своего развития маркетинг превратится в рыночную концепцию управления предприятием, когда в основе принятия практически всех решений будет лежать информация, поступающая с рынка.

Рыночная деятельность любого предприятия обусловлена его внешней и внутренней средой.

Внешняя среда организации образуется из макро- и микросреды. Макросреда (среда косвенного воздействия с точки зрения общего менеджмента) представляет собой экономическое, социально-культурное, научно-техническое и политико-правовое окружение, в котором реально действует предприятие. Микросреда (среда прямого воздействия) - это потенциальные потребители, поставщики экономического продукта, посредники и конкуренты. Макро- и микросреда представляют собой внешние факторы, не контролируемые предприятием. Изменение любого из этих факторов приводит к изменению внешней среды и требует со стороны предприятия быстрого приспособления к этим изменениям.

Макросреда делится на:

- *экономическую среду*, которая во многом обуславливается соотношением спроса и предложения продукта, доходами и ценами на товары, сложившейся конъюнктурой рынка. Если экономическая среда развивается благополучно, то спрос на продукт можно легче предвидеть, определить его структуру и тенденции. В условиях же неблагоприятного развития экономики, инфляции, дефицита поведение потребителей продукта предсказать довольно сложно;

- *демографическую среду*, которая характеризует численность и возраст населения, состав семьи, миграцию населения, изменение образовательного и материального уровня людей и др. “Демографические взрывы”, “детские бумы”, падение рождаемости, старение населения - все эти важные процессы оказывают самое непосредственное влияние на поведение, вкусы и желания тех или иных групп потребителей;

- *научно-техническую среду*, которая во многом определяет фундаментальные изменения в жизни людей, производстве материальных благ, природной среде. Появление новых товаров формирует новые рынки, происходит естественное отмирание старых отраслей деятельности. В условиях российской экономики важнейшую роль сегодня играет не спрос, а предложение продукта. Люди знают, чего они не хотят, а чего хотят не знают. Поэтому экономический продукт должен быть самым разнообразным и ориентированным не самые разнообразные запросы потребителей с предоставлением самых разных наборов услуг и по цене, и по структуре.

Только при учете данного компонента макросреды предприятия могут быть конкурентоспособными;

- *социально-культурную среду*, которая представляет собой систему жизненных ценностей, формирующую поведение потребителей, отношение людей друг к другу, обществу, природе. Складывающиеся традиции, обычаи, стереотипы оказывают существенное влияние на потребление в рамках данной территории, но они могут быть совершенно иными в другом месте;

- *политико-правовую среду*, которая устанавливает рамки предпринимательской деятельности. Она рождает законодательные акты, определяет роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни страны, создает условия для развития рыночно-конкурентной среды и “правила игры” для субъектов рынка. Государство должно обеспечивать свой национальный интерес, поддерживая имидж бизнеса как внутри страны, так и за ее пределами.

Микросреда состоит из:

- *потенциальных потребителей*. Это могут быть и домашние хозяйства, и предприятия-производители, государственные учреждения, зарубежные клиенты и др. Каждый из них предъявляет вполне определенные требования к товарам, услугам, ценам, сервису и т.п.;

- *посредников*. Это лица и организации, которые обеспечивают продвижение товаров и услуг предприятия на рынок. К ним можно отнести оптовых и розничных торговцев, агентов, рекламные агентства, транспортные организации, предприятия гостиничного направления. Посредники помогают предприятию определить возможные рынки сбыта их продукции, ускорить продвижение товаров, обеспечить предприятию быстрое получение информации, страхование и др.;

- *поставщиков*, которые обеспечивают предприятие информационными и материальными ресурсами. Эффективность снабжения населения и организаций продуктами во многом зависит от знания предприятием всех возможных поставщиков, их потенциала, умения работать с ними в непосредственном контакте;

- *конкурентов*. Они оказывают существенное влияние на весь комплекс маркетинговых действий предприятия. Существуют различные структуры и виды конкурентной деятельности. Они заставляют предприятие внимательно следить за поведением конкурирующих предприятий и своевременно принимать необходимые меры для обеспечения собственных преимуществ. Множество возникших в последнее время фирм похожи как близнецы, по предлагаемому продукту, по юридической форме и недостаточной профессиональной подготовке персонала. Но, как учит мировая практика, только те формы будут в ближайшее время конкурентоспособными, которые найдут свою специфику, свой сегмент рынка, будут работать качественно и профессионально.

Непосредственный контакт предприятия с рынком порождает прямые и обратные (коммуникативные) связи. На рынок предприятие направляет свои продукты и информацию о них (цена, свойства услуг, преимущества

перед другими аналогами, условия продажи и др.). Рынок же возвращает предприятию деньги за проданные продукты и дает информацию о том, как он принят (отношение потребителей к качеству, цене и др.). Коммуникативные связи с рынком предприятие осуществляет через все маркетинговые средства.

Однако в эти связи предприятия с рынком активно “вмешиваются” государственные органы, устанавливающие законодательные рамки предпринимательской деятельности (законы о предприятиях, налогообложении, предпринимательской деятельности и др.). Большое значение приобретает влияние потребителей, которые выдвигают все возрастающие требования к качеству товаров и услуг, их ассортименту, ценам, условиям продаж и др.

Внешняя среда выдвигает задачу формирования адекватной внутренней среды маркетинга.

Внутренняя среда складывается из действующей системы управления, применяемых способов и методов получения информации о рынке, планирования и контроля деятельности. С помощью факторов внутренней среды предприятие приспосабливается к изменениям внешней среды.

В первую очередь предприятию важно научиться функционировать таким образом, чтобы более полно учитывать все рыночные процессы и взаимосвязи. Речь идет о новом подходе к управлению самим предприятием, ориентированным прежде всего на ту внешнюю среду, в которой оно действует, учете всех происходящих изменений. Поэтому предприятию сегодня все более необходимо по-иному планировать свою деятельность, иметь функциональные подразделения, специальные кадры и формировать систему поиска и обработки рыночной информации, а также контроля. В процессе перехода к рыночной деятельности претерпевает существенные изменения сама “управленческая философия” предприятия (миссия на рынке). Деятельность предприятия в условиях рынка связана с резким повышением уровня неопределенности, риском, умением приспособиться к изменяющейся ситуации и т.п. Здесь на первый план выдвигается новый управленческий подход, основанный на системном и ситуационном менеджменте предприятия. Оно начинает рассматриваться как система, в которой успех связывается не только с совершенствованием внутрихозяйственной деятельности, но *главным образом* с тем, как оно сумеет приспособиться к постоянно изменяющемуся внешнему экономическому, научно-техническому, социально-политическому окружению, а также к действиям поставщиков, посредников, конкурентов, а главное, к динамике потребительского спроса. Такой ситуационно-системный подход к управлению предприятием гарантирует его выживаемость в условиях современного рыночного окружения.

Таким образом, **МАРКЕТИНГ** - это методология рыночной деятельности предприятия, ориентированной на удовлетворение потребностей и получение на этой основе прибыли в условиях конкуренции.

Любая методология подразумевает определение системы принципов, функций, средств, методов и т.д.

Принципы маркетинга - это исходные положения рыночной деятельности, предусматривающие знания рынка, приспособление к рынку, активное воздействие на рынок. Принципы маркетинга, хотя и кажутся на первый взгляд простыми, требуют огромных усилий для своей реализации.

При рассмотрении вопросов общего менеджмента выделялись три группы принципов общие, частные и организационно технические. Поскольку, менеджмент и маркетинг относятся к специальным концепциям общего менеджмента, то естественно в данной теме должны интересовать только частные принципы, присущие только данным направлениям рыночной теории и практики.

Частные принципы маркетинга:

1. **Постоянный мониторинг (отслеживание ситуации) рынка**, всестороннее изучение динамики спроса (“потребитель - король”). Этот принцип предполагает получение надежной и достоверной информации о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях покупателей, т.е. информации о внешних условиях функционирования предприятия, анализ ее и принятие управленческих решений.

2. **Эластичность предложения товаров**, соответствующих рыночному спросу (“производить то, что продается, а не продавать то, что производится”). Необходимы создание и реализация конкурентоспособного диверсифицированного продукта.

3. **Стимулирование сбыта в целях расширения спроса на продукты**, т.е. активная работа с предложением пакета услуг (агрессивный маркетинг) (“создавая товар, создавай и потребителя”). Здесь важно активно воздействовать на будущего потребителя, поставщиков, посредников, создать максимальные возможности контроля над собственным сегментом рынка.

Таковы основные принципы маркетинга, позволяющие эффективно удерживаться предприятию в своей рыночной нише

Функции маркетинга - совокупность видов деятельности, направленных на изучение рынка, развитие ассортимента, формирование каналов товародвижения на рынок, проведение рекламы и стимулирование продаж. Каждая из этих функций представляет интерес и имеет большое практическое значение. Однако только в тесной взаимосвязи они позволяют успешно реализовать принципы маркетинга. В конечном счете функции маркетинга направлены на обеспечение эффективной разработки, производства и продажи продукта.

Функции маркетинга:

1. Комплексное исследование рынка (анализ и прогноз в производственной, торговой, потребительской, товарной, сбытовой, рекламной, ценовой и других внешних переменных; изучение деятельности конкурентов).

2. Разработка, планирование и производство ассортимента товаров и услуг (определение и разработка ассортиментной структуры производства в соответствии с требованиями рынка; оценка конкурентоспособности продукта; установление взаимосвязи технических и потребительских параметров; политика нововведений; ценовая политика; товарный знак).

3. Сбыт и распределение (выбор каналов сбыта и товародвижения, определение способов продажи).

4. Реклама и стимулирование сбыта (развитие коммуникативности; реклама с использованием всех средств массовой информации; поощрение покупателей; стимулирование продавцов и посредников; формирование имиджа).

В маркетинговой деятельности используются следующие **средства работы на рынке**:

1. Продукт (товар).

Менеджер по маркетингу должен знать и четко представлять себе, какой продукт необходим потребителю, каковы требования к продукту со стороны потенциальных потребителей. Для получения такой информации необходимо реализовать первую функцию маркетинга - провести комплексное исследование состояния рынка.

2. Продажная цена.

Менеджмент предприятия должен определить такую цену продажи, которая будет покрывать все расходы и приносить прибыль. При определении цены немаловажное значение приобретает соотношение между спросом и предложением конкретного товара.

3. Позиция (место и условия продажи товаров).

Чтобы продукт стал полезным для потребителя, он должен оказаться в том месте и именно тогда, где и когда он необходим потребителю. Используются различные каналы доставки потребителя на рынок, привлекаются посредники, создаются благоприятные условия для быстрой встречи продукта с покупателем.

4. Продвижение.

Продвижение представляет собой средство связи производителя и потребителя. Одна из задач продвижения - поддержание постоянного и растущего спроса. В туризме предоставление услуг проходит в постоянном контакте (сопровождении) потребителя продавцами. В процессе продвижения (содействия продажам) активно используется реклама, личные контакты, стимулирование, формирование положительного имиджа и другие методы.

С помощью перечисленных средств формируется **стратегия маркетинга**, которая определяет основные цели деятельности и пути их достижения.

Выбор целей и наиболее эффективных путей их достижения осуществляется на основе приведения возможностей предприятия в соответствие с внешней средой, с ситуацией на рынке.

Цель определяет границы и сферы рыночной деятельности предприятия. В значительной мере они формируются, исходя из корпоративной миссии предприятия, т.е. общей программы действий, программного заявления, ориентации предприятия на удовлетворение рыночных потребностей, особенностей предприятия, наличия конкурентных преимуществ и др.

Цель можно представить также, как увеличение или уменьшение деловой активности предприятия, проникновение на новый рынок или уход с отдельных рынков, выход на рынок с традиционным или новым товаром, усиление стимулирования или снижение цен и т.д.

Тактика маркетинга предполагает набор конкретных действий, направленных на разработку комплекса мероприятий для последовательного достижения стратегических целей маркетинга, например, в области контактов с потребителями, производства, сбыта и продвижения, рекламы, сервиса и т.п.

Задача заключается в выборе совокупности, последовательности и интенсивности применения конкретных действий с учетом ситуации на рынке.

Осуществление эффективной тактики связано с разработкой **товарной, ценовой, сбытовой и стимулирующей политики.**

Так, *товарная политика* предполагает выработку решений в области свойств продукта или изделия, его упаковки, товарной марки, послепродажного обслуживания и др.

Ценовая политика связана с определением места цен в получении прибыли (“снятие сливок”, “проникновение на рынок” и др.); выбором ориентации в формировании цены (на затраты, на спрос, на конкурентов); установлением способов реализации выбранной стратегии (дифференцированное, ассортиментное и т.п. ценообразование).

Политика сбыта и распределения предполагает оценку потребности в товарах и объема продаж (экстраполяция, моделирование, экспертиза и др.); выбор наиболее эффективных каналов товародвижения (прямые, косвенные) для скорейшего доведения продукта до потребителя; стимулирование посредников; создания максимума удобств и условий для быстрой “встречи” товара с конечным потребителем.

Политика продвижения предусматривает доведение на целевой рынок информации о преимуществах товара (реклама, персональные продажи и т.п.).

Программа маркетинга представляет собой инструмент реализации стратегии и тактики, способ организации маркетинговой деятельности предприятия, с помощью которого обеспечивается непрерывный процесс анализа, планирования и контроля, направленный на приведение к более полному соответствию потенциала предприятия и требований рынка. Программа предполагает анализ возможностей предприятия, стратегическое и тактическое планирование его рыночной деятельности, контроль за прибыльностью.

Методической основой разработки этого документа служит программно-целевой подход. Он обеспечивает разработку объединенного одной целью и приуроченного к определенным срокам комплекса взаимосвязанных задач и конкретных мероприятий, направленных на их решение, с указанием используемых ресурсов и ожидаемого эффекта, а также осуществление контроля.

Финансовые средства на реализацию маркетинговых мероприятий берутся из прибыли предприятия, которая без таких расходов была бы, естественно, значительно выше. Однако без расходов на маркетинг вряд ли в современных условиях удастся продать достаточное количество товаров и обеспечить получение прибыли.

Естественно, все расходные статьи маркетинга предприятия должны находится под контролем, который осуществляется в трех формах: стратегический контроль, ежегодный плановый тактический контроль, контроль прибыльности.

Стратегический контроль - это периодическая, всесторонняя и объективная проверка маркетинговой деятельности предприятия с целью выявления соответствия выбранной стратегии реальным процессам, протекающим на рынке. **Ежегодный плановый контроль** представляет собой текущий контроль достижения намеченных целей (объемы продаж, доля занимаемого рынка, отношение потребителей к товарам и др.). Контроль прибыльности проводится на основе баланса прибыли и убытков, соотношения затрат и полученных результатов.

Выше были рассмотрены основные элементы системы маркетинга предприятия. Системный подход в управлении предприятием - это не механические соединения различных видов деятельности, которыми можно управлять более или менее обособленно, а единая система, имеющая внутренние и внешние связи.

Маркетинг представляет собой одну из менеджерских подсистем, с помощью которой более эффективно:

- 1) координируется вся производственно-коммерческая деятельность предприятия (рекомендации по производству и сбыту после утверждения обязательны для всех прочих служб);
- 2) с участием других подразделений разрабатывается стратегия и тактика деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынке;
- 3) комплексно изучаются рыночные перспективы, разрабатываются долгосрочные программы маркетинга;
- 4) организуется ситуационный анализ и оперативное информационное обеспечение активной хозяйственной деятельности всего предприятия;
- 5) постоянно анализируется и оценивается коммерческая деятельность предприятия, разрабатываются предложения по перестройке его структуры, его производственно-сбытовой деятельности, изменению ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Система маркетинга предприятия включает три основных элемента: организационно-управленческий, исследовательский и программно-контрольный.

Организационно-управленческий элемент системы - это служба по организации маркетинга на предприятии. Ее основная задача - обеспечить подразделения необходимой рыночной информацией и координировать их работу с ориентацией на требования рынка. *Исследовательский элемент* - это методические и информационные приемы и процедуры исследования маркетинга предприятия, включая его рыночную, ассортиментную, ценовую, рекламную и другие сферы деятельности. *Программно-контрольный элемент* - это целевые программы и контроль маркетинга на предприятии, преследующие цель формирования стратегии, тактики и оперативной рыночной деятельности на различные периоды времени с ориентацией на реальные ситуации и потенциальные возможности предприятия.

Организация маркетинга на предприятии предполагает формирование структурного построения для управления маркетинговыми функциями, устанавливающего подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий, т.е. службы маркетинга.

Служба маркетинга представляет собой важнейшее функциональное звено в управлении предприятием. Хотя эта служба непосредственно не руководит ни подбором кадров, ни НИОКР, ни производственными работами, ни продажей продукции предприятия, ее деятельность является обязательным условием для принятия обоснованных управленческих решений, ориентированных на рынок. Во главе маркетинговой службы стоит, как правило, второе лицо после руководителя - директор по маркетингу. В состав службы входят работники, занимающиеся изучением рынка, созданием товарного ассортимента, политикой цен, товародвижением, торговлей, формированием спроса и стимулированием сбыта, рекламой.

Функции службы маркетинга в значительной мере определяются спецификой конкретного предприятия, теми целями, задачами, которые ставит перед собой предприятие по совершенствованию своей деятельности на основе принципов и методологии маркетинга.

Безусловно, малый бизнес (к которому относится большинство российских предприятий) не в состоянии самостоятельно осуществлять в полном объеме все необходимые маркетинговые мероприятия. В данном вопросе им должны приходиться на помощь фирмы, которые, как правило, представляют средний и крупный бизнес. Немаловажную роль в информационной и аналитической поддержке бизнеса должно играть государство и местные органы власти.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Что такое маркетинг? Какова специфика маркетинга в крупном, среднем и малом бизнесе?
2. Когда возник маркетинг?

3. На какие вопросы предприниматель и менеджер могут получить ответы с помощью маркетинга?
4. В чем состоят основные принципы маркетинга?
5. Каковы функциональные задачи маркетинга в организации?
6. Каковы составляющие внешней среды маркетинга?
7. Чьи интересы выражают участники внутренней среды маркетинга?

*** Практические задания.**

1. В чем заключается системный подход к определению менеджмента?
2. На какие вопросы фирмы могут получить ответ с помощью маркетинга туризма?
3. В чем заключается специфика бизнеса в сфере услуг?
4. Какова внешняя среда организации?
5. Какие Вы знаете принципы менеджмента и маркетинга?
6. Что Вы можете сказать о функциях менеджмента и маркетинга?
7. Укажите элементы менеджмента и маркетинга предприятия.

*** Деловые ситуации.**

1. Определите условия обмена конкретными продуктами?
2. Попробуйте спрогнозировать условия развития менеджмента и маркетинга туризма в Российской Федерации.
3. Выработайте и обоснуйте товарную, ценовую, сбытовую и стимулирующую политику конкретной фирмы.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Маркетинг.
2. Общий менеджмент.
3. Обмен.
4. Средства маркетинга.
5. Стратегия маркетинга.
6. Тактика маркетинга.
7. Функции маркетинга.
8. Внешняя среда маркетинга.
9. Макросреда маркетинга.
10. Микросреда маркетинга.

*** Учебная литература.**

• **Основная литература.**

1. Котлер Ф. *Основы маркетинга.* - С.-П., АО "Коруна", 1994.
2. Соловьев Б.А. *Маркетинг. Учебное пособие.* - М.: Финансы и статистика, 1993.
3. *Основы предпринимательской деятельности, под ред. проф. Власовой В. М.* - М., Финансы и статистика, 1994.
4. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг.* - С.-П., Наука, 1996.

5. Дихтль Е., Хершген Х. *Практический маркетинг*. - М.: Высшая школа, 1995.
6. Вайсман А. *Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха*, М., АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.
7. Стоянова Е.С. *Финансы маркетинга*, М., Перспектива, 1994.
8. Липсиц И.В. *Бизнесплан - основа успеха*. - М.: Машиностроение, 1992.
9. Дурович А.П., Копанев А. С. *Маркетинг в туризме: Уч. Пособие.* / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпрес, 1998.
10. Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. *Основы менеджмента*. – М.: Маркетинг, 2002.

- **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 2. Жизненный цикл экономического продукта

Экономический продукт (товары и услуги) в системе маркетинга представляет собой материальный и духовный объект, созданный для продажи, с которым товаропроизводитель выходит на рынок. Маркетинговая деятельность рассматривает продукт и его свойства прежде всего с точки зрения удовлетворения потребностей покупателя, а производственные возможности предприятия находятся в подчиненном положении.

Целевая направленность в работе с продуктом - это достижение наибольшего соответствия его качественных и количественных характеристик потребительским параметрам, тем требованиям, которые предъявляет потребитель. В этой связи объектом исследования продукта являются его потребительские свойства, а также место, которое он занимает на рынке - среди аналогов. Особое значение приобретает оценка конкурентоспособности продукта, исследование его “жизненного цикла” (период от создания продукта до его снятия с рынка), инновационная работа на рынке.

Конкуренция (соперничество на рынке аналогичных товаров и услуг) во многом определяет жизненный цикл продукта и стратегию конкретной фирмы (расширение, сужение, удержание уровня бизнеса).

На ход конкурентной борьбы оказывает воздействие характер спроса (меньший спрос вызывает большую конкуренцию), сезонные колебания, страны реализации проектов, рост прибыльности бизнеса в мире, коммуникативный уровень и т.п. Каждая фирма на рынке хочет добиться большей конкурентоспособности.

Под **конкурентоспособностью** понимается преимущество продукта на рынке, способствующее успешному сбыту в условиях конкуренции. Однако это общее понятие раскрывается через целую систему показателей.

- Первая группа показателей - *качество турпродукта*. Оно складывается из технического уровня продукции (соответствие ГОСТам, нормативам, достижениям научно-технического прогресса, звездам в гостиницах и т.д.) и ее полезности для потребителя, эстетических параметров, соответствия моде, современному дизайну, безопасности и т.п.
- Вторая группа показателей - *суммарные затраты потребителя*. Они складываются из цены продукта и издержек в период срока его реализации. Особое значение имеет полезность продукта, которая определяется его потребительскими свойствами. Потребитель приобретает продукт не ради его стоимости, а ради присущих ему полезных (эстетических, деловых, моральных, лечебно-профилактических, религиозных, спортивно-развлекательных и других) свойств, проявляющихся непосредственно при его реализации.

Конкурентоспособность фирмы оценивается на основе сопоставления параметров ее деятельности с другими субъектами бизнеса, выбранными в качестве предмета анализа. Базовыми экономическими показателями в бизнесе при оценке конкурентоспособности (сравнении) работы фирмы являются следующие индикаторы:

1. Количественные показатели (доля рынка, объемы продаж, структура организации, численность персонала, организационно-правовая форма, перечень и стоимость предоставляемых услуг, объем и перечень статей доходов и расходов и др.).

2. Качественные показатели (имидж фирмы и менеджмента, профессиональный уровень персонала, уровень культуры работы, анализ миссии и целей, постановка менеджмента и системы маркетинга, анализ потребителей, гибкость стратегии и тактики и др.).

Анализ этих показателей позволяет выявить конкурентные преимущества и слабые стороны в деятельности фирмы, сделать объективные выводы и принять обоснованные эффективные управленческие решения.

Характер управленческих решений в первую очередь зависит от этапа жизненного цикла фирмы в целом и ее конкретного продукта в частности. **Жизненный цикл** - это процесс создания, продвижения по рынку и ликвидации экономического продукта. Соответственно жизненный цикл продукта представляет собой систему последовательно сменяющих друг друга стадий вхождения и выхода товаров и услуг с рынка.

Первая стадия - *этапы разработки продукта и выведения на рынок* - период появления на рынке.

Вторая стадия - *этап развития и роста* - период признания и распространения на рынке.

Третья стадия - *этап зрелости* - период наибольшей стабильности реализации и насыщения рынка.

Четвертая стадия - *этап упадка* - период морального и физического старения и снижения продаж.

В зависимости от различных стадий жизненного цикла товара (ЖЦТ), в которых по-разному протекает реализация и получение прибыли, предприятие также по-разному строит свою рыночную деятельность в расчете на возможно более полное использование особенностей и конкурентных преимуществ той или иной стадии.

В зависимости от стадии ЖЦТ применяются различные средства маркетинга: цена, стимулирование, качество и т.п.

Переход от одной стадии ЖЦТ к другой принято объяснять существенными изменениями темпов роста продаж и прибыли. Определение этих изменений - одна из важнейших задач маркетинговой службы предприятия. На этой основе вносятся коррективы в маркетинговую программу. Так, в период появления и внедрения товара на рынок важное значение приобретает его цена и расходы, связанные со стимулированием сбыта продукции.

На стадии развития и роста начинается процесс увеличения продаж и прибыли. Однако здесь товаропроизводитель должен постоянно заботиться об улучшении качества товара, выходя в новые сегменты рынка, усиливая рекламные мероприятия.

На стадии зрелости товара реализация продукции и прибыль достигают наибольших размеров. Нужно закрепить успех и как можно продержаться на этом уровне.

На стадии упадка происходит снижение продаж и спад размера прибыли, важно принимать решения, направленные на освоение и выпуск нового (инновационного) продукта, снятие с производства устаревшего, который перестал давать необходимую для предприятия прибыль.

Основные характеристики этапов ЖЦТ и типичные ответные реакции товаропроизводителей

	этап выведения на рынок	этап роста	этап зрелости	этап упадка
Характеристика Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно растущий	Падающий
Прибыль	Ничтожная	Максимальная	Падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение в глубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения к	Создание приверженности к	Селективное воздействие

		марке	марке	
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности

Переход на инновационный путь развития в маркетинговой деятельности - это один из ключевых вопросов успеха на рынке. Постоянный поиск “рыночной новизны” (не только принципиально новые продукты, удовлетворяющие новую потребность, но также продукты, по-новому удовлетворяющие уже существующие потребности). Инновации формируют новый рынок, позволяя фирме опережать на какой-то период конкурентов и на этой основе увеличивать свои доходы.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. В чем состоит специфика понятия товара в маркетинге?
2. Каковы принципы планирования ассортимента продукта?
3. Раскройте понятие конкурентоспособности продукта.
4. Какие процессы происходят на каждом этапе жизненного цикла продукта?
5. Какие существуют виды новых продуктов?
6. В чем заключается необходимость инноваций в бизнесе?
7. Как использовать конкурентные преимущества в предпринимательстве?

*** Практические задания.**

1. Укажите показатели конкурентоспособности конкретных предприятий?
2. Каковы индикаторы конкурентоспособности предприятий? Проиллюстрируйте конкретными примерами.

*** Деловые ситуации.**

1. Опишите стадии (этапы) жизненного цикла продукта. Обсудите в группах возможности продления жизненного цикла конкретных продуктов.
2. Составьте основные характеристики этапов конкретного жизненного цикла туристского экономического продукта.

• Основные категории для запоминания.

1. Жизненный цикл продукта.
2. Конкуренция.

3. Конкурентоспособность.
4. Этап разработки товара.
5. Этап роста.
6. Этап зрелости.
7. Этап упадка.

*** Учебная литература.**

• **Основная литература.**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. - С.-П., АО "Коруна", 1994.
2. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1993.
3. Основы предпринимательской деятельности, под ред. проф. Власовой В. М. - М., Финансы и статистика, 1994.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - С.-П., Наука, 1996.
5. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 1995.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха, М., АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.
7. Стоянова Е.С. Финансы маркетинга, М., Перспектива, 1994.
8. Липсиц И.В. Бизнесплан - основа успеха. - М.: Машиностроение, 1992.
9. Дурович А.П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме: Уч. Пособие. / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпрес, 1998.
10. Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. - М.: Маркетинг, 2002.

• **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 3. Ценовая политика предпринимательской организации.

Ценовая политика тесно связана с товарной, распределительной и коммуникативной подсистемами маркетинга. Определение цены представляет собой завершающий этап рыночной деятельности. Цена - своего рода индикатор, измеритель тех условий и действий, в которых находится и которые предпринимает предприятие. Это прежде всего учет сложившейся конъюнктуры рынка, политики конкурентов. Цена отражает также качественный состав товарного предложения, уровень спроса, состояние сбыта и рекламы и т.п.

На ее формирование воздействует много различных факторов внешнего и внутреннего характера. Сюда можно отнести поведение потребителей, государственное регулирование ценообразования, позицию субъектов товародвижения, политику конкурентов, величину собственных издержек на производство и сбыт, стадии жизненного цикла изделия.

Факторы ценообразования

1. **Поведение потребителей на рынке.** Чем ниже цена, тем больше спрос. Изменение цены делает спрос эластичным. Можно рассчитать, на сколько изменится объем спроса при изменении цены. Однако не все потребители реагируют на цены одинаково.

2. **Государственное регулирование ценообразования предусматривает** борьбу с монополизмом, установление минимальных размеров цен по отдельным товарам и услугам, различного рода ограничения на их изменение.

3. **Субъекты товародвижения** стремятся играть важную роль в установлении цены для получения собственной прибыли. Производитель, когда это возможно, старается создать систему монопольного товародвижения и сократить расходы на посредников в цене товара. Оптовая и розничная торговля, напротив, стремится подчеркнуть свою значимость для производителя и настаивает на увеличении торговых и оптово-сбытовых скидок (накидок).

4. **Конкуренция.** При ценовой конкуренции цена движется по так называемой кривой спроса. Чтобы поднять спрос, надо снизить цену. Если предприятие пытается поднять цену выше конкурентной (обусловленной спросом), оно рискует потерять потребителей.

5. **Издержки на сырье, компоненты, рабочую силу, рекламу, транспорт и т.д.** Если издержки уменьшаются, предприятие может снизить цену и увеличить долю прибыли. Однако в современных условиях сделать это все труднее и труднее.

6. **Стадии ЖЦТ на рынке.** Так, если предприятие выходит на рынок с новым товаром, имеющим надежную патентную защиту, и нет конкурентов, производящих аналогичную продукцию, цена устанавливается на максимально высоком уровне. Если же товар не имеет патентной защиты и может быть легко воспроизведен конкурентами, то цена имеет более низкий уровень. На этапах роста и зрелости формируется широкий диапазон цен.

Период упадка характеризуется преимущественно развитием доступных цен для потребителей, еще покупающих данный товар.

Реализация ценовой политики предприятия в системе маркетинга связана с осуществлением **комплекса мероприятий**:

1. Определение главных целей и задач.

Постановка целей ценовой политики составляет часть общей рыночной стратегии предприятия. В этой стратегии активно задействованы все средства маркетинга (товар, продвижение, реклама и др.). Однако поскольку цена представляет собой переменный фактор, то разработка ценовой политики требует особой тщательности и продуманности. Важно решить, какую роль может сыграть цена в обеспечении прибыли предприятия.

В маркетинге выработаны три основные цели ценовой политики:

1. Рост прибыли за счет увеличения доли рынка. Фирма стремится завоевать лидерство на рынке и достигнуть превосходства над конкурентами. Это возможно на основе минимального уровня цены, который, с одной стороны, может быть допущен в связи с имеющимися резервами сокращения издержек, с другой - при условии большого потенциального рынка. Используется так называемая цена проникновения, обеспечивающая захват массового рынка товаров или услуг.

2. Рост прибыли за счет максимизации цены. Предприятие использует престижные цены, которые представляют собой достаточно высокие цены и ориентированы главным образом на тех покупателей, которые предпочитают качество товара, его уникальность, престижность. Предприятие опережает своих конкурентов, но уже не низкой ценой, а ценой, которая характеризует высокое качество товара. Инвестиции направляются на создание престижного продукта, однако быстро окупаются, а фирма получает высокую прибыль.

В российском бизнесе в различных ситуациях применяются сначала престижные цены, рассчитанные на более состоятельные слои населения, а затем - цены проникновения, позволяющие привлечь круг покупателей, приобретающих продукты по более низким ценам.

3. Обеспечение прибыли за счет сохранения стабильного положения. Стратегия сохранения своего сегмента рынка и поддержание существующего уровня доходности. Цены ориентированы на то, чтобы избежать по возможности спада в реализации продукта.

2. Разработка ценовой стратегии.

Процесс разработки ценовой стратегии опирается на следующие механизмы.

Ориентация на собственные издержки (затраты). Установление продажной цены как результата суммирования базовых издержек на единицу продукции и прибыли, которую предприятие предполагает получить. При этом прибыль может быть определена либо в фиксированном проценте от производимых затрат (называемом рентабельностью продукции), либо в абсолютном денежном выражении.

Такой подход традиционно ориентирован на производство и в меньшей степени учитывает рыночные процессы. Он наиболее применим при насыщенном рынке, отсутствии конкурентов, когда потребитель покрывает все расходы производителя.

Ориентация на спрос. Цены устанавливаются в зависимости от уровня спроса на продукт. Потребитель определяет соотношение между данной им оценкой ценности товара и его ценой и сравнивает с такими же показателями аналогичных товаров. Спрос и затраты образуют рамки формирования цены.

Ориентация на конкурентов. В условиях монопольного рынка цена производителя больше соответствует рыночной, а рынок свободной конкуренции, где действует значительное число производителей и покупателей, формирует гибкие цены, так как соперники учитывают цены друг друга.

Необходимо комплексно использовать все перечисленные механизмы ценообразования, поскольку каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Так, учет издержек позволяет определить нижний предел цены, который обеспечивает рентабельность производства. Ориентация на спрос выявляет верхний уровень цены, который может существенно отклоняться от реальных затрат производства (например, высокая полезность товара для потребителя). Анализ уровня конкуренции дает возможность выбрать наиболее подходящую цену, исходя из реальной рыночной ситуации, и избежать конфликтных ситуаций с конкурентами.

3. Реализация ценовой политики в конкретных рыночных условиях.

В бизнесе существует большое количество факторов, влияющих на процесс реализации ценообразования, которые необходимо учитывать в системе:

- фактор дифференциации (во времени, в пространстве, по качеству и количеству, по индивидуальному и групповому уровням и т.д.);
- фактор конкуренции (престижные цены у монополистов, жесткое соперничество в условиях слабой конкуренции, низкие цены у новичков бизнеса и т.д.);
- ассортиментный фактор (в зависимости от набора услуг в ассортименте и конкретного выбора потребителя);
- географический фактор (в зависимости от территории, природных условий, элементов доставки, условий и особенностей питания и размещения и др.);
- фактор стимулирования (скидки - постоянным клиентам, за опт, за наличный расчет, за перевозку, хранение, собственному персоналу, партнерам, льготным категориям граждан, сезонные, горящие и др.).

В условиях жесткой конкуренции за потребителя предприятия иногда используют искусственно заниженные цены (демпинг). Демпинговые цены применяются для сохранения своего положения на рынке и увеличения объема собственных продаж. Демпинговые цены рассматриваются как

средство недобросовестной конкуренции и запрещены законодательством ряда стран.

Вопросы для закрепления темы.

1. Какие внешние факторы влияют на ценообразование?
2. Каким образом внешние факторы влияют на ценообразование?
3. Каким образом влияет процесс жизненного цикла товара на формирование цены?
4. Каковы цели ценовой политики?
5. Каковы основные стратегии установления цен?
6. Каким образом осуществляется реализация ценовой политики?
7. Для чего и какие применяются скидки с цены?

*** Практические задания.**

1. Укажите факторы ценообразования.
2. Расскажите о факторах, влияющих на процесс ценообразования в бизнесе.

*** Деловые ситуации.**

1. Обрисуйте особенности ценовой политики в бизнесе на разных этапах жизненного цикла продукта.
2. Смоделируйте ситуацию разговора с клиентами по поводу цены продукта.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Цена.
2. Ценообразование.
3. Ценовая стратегия.

*** Учебная литература.**

• Основная литература.

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. - С.-П., АО "Коруна", 1994.
2. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1993.
3. Основы предпринимательской деятельности, под ред. проф. Власовой В. М. - М., Финансы и статистика, 1994.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - С.-П., Наука, 1996.
5. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 1995.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха, М., АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.

7. *Стоянова Е.С. Финансы маркетинга, М., Перспектива, 1994.*
8. *Липсиц И.В. Бизнесплан - основа успеха. - М.: Машиностроение, 1992.*
9. *Дурович А.П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме: Уч. Пособие. / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпрес, 1998.*
10. *Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.*

- **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 4. Позиционирование товаров и услуг на рынке

Позиционирование продукта - это важнейшая составляющая маркетинга, направленная на продвижение продукта по рынку от производителя к потребителю, с целью удовлетворения его потребностей в организации и осуществлении путешествий. Другой особенностью позиционирования является нахождение своего места (рыночной ниши) и определение роли на рынке (миссии). Третьей особенностью позиционирования ряд авторов рассматривает выявление конкурентных слабых и сильных сторон.

Во всех случаях позиционирование должно определить ценность продукта для клиента. В данном процессе возникает ряд сложностей в оценке значимости предлагаемых услуг по цене и качеству.

Эти экономические показатели могут рассматриваться разными участниками рынка по-разному. Во-первых, сама фирма должна оценить себя. Возможен ряд вариантов: цены низкие - качество услуг высокое, цены соответствуют качеству, цены высокие - качество низкое. Чаще, естественно, выбирается первый вариант.

Во-вторых, идет оценка позиции фирмы потребителем. Здесь возможны все три варианта ответа. Естественно, для него лучший вариант номер один, что совпадает с мнением фирмы и способствует продвижению продукта на рынке.

Третий оценщик - конкуренты. Для них выгоднее, чтобы реализовывался бы третий вариант. Первый и второй вариант заставляет их задуматься над конкурентными преимуществами данной фирмы и изучать ее опыт, либо искать способы обойти ее по качеству и низкой цене или просто прибегнуть к недобросовестным приемам ведения борьбы.

Четвертый участник оценки - государство. Оно устанавливает правила игры, следит за их соблюдением, за ходом конкуренции, определяет стандарты рыночного позиционирования.

Такова расстановка сил на рынке в ходе позиционирования продукта.

При всех прочих условиях самой важной оценкой является мнение потребителя. Если он не будет покупать продукт, то само существование фирмы будет невозможным.

Для того чтобы потребитель был доволен и ценой, и качеством продукта, необходимо решить маркетинговые задачи позиционирования: выявить потребность в товарах и услугах у различных категорий (сегментов) потенциальных потребителей и спланировать возможные объемы продаж, определить эффективные каналы товародвижения, быстрее и качественно довести свою продукцию до потребителя.

Для выявления потребностей и планирования продаж используются социологические исследования рынка, составляются прогнозы, применяются

методы экстраполяции и моделирования, анализ статистических показателей, экспертные оценки.

После выявления потребностей необходимо определить канал распределения. Каналы распределения - это промежуточные звенья, приобретающие (или способствующие приобретению) товары на их пути к конечному потребителю. В качестве таких звеньев могут выступать простые посредники, оптовые и розничные торговцы.

Так, например, в туристском бизнесе самым распространенным каналом распределения турпродукта является турагентская деятельность. Туроператор создает турпродукт (в основном косвенный канал распределения с участием промежуточных звеньев) и продает его оптом турагентам. Как правило, турагент продает в розницу (в основном прямое распределение без посредников) турпродукт конечному потребителю - туристам.

Не существует единственного и наилучшего канала сбыта продукции.

В маркетинге применяют следующие методы реализации:

- экстенсивное (размещение и реализация турпродукции на любом предприятии турагентского типа, которое готово ее продавать);
- исключительное (выбор одного представителя в регионе);
- выборочное распределение изделий на рынке (несколько дилеров в регионе).

Определение метода реализации зависит от специфики, количества и качества продукта, возможностей деятельности фирм в регионе. Если предприятие использует экстенсивное распределение, то ему придется самому рекламировать и продвигать свою продукцию на рынке. При исключительном распределении можно рассчитывать на получение со стороны торговых посредников необходимой помощи и дополнительных услуг в продвижении продукции на рынке и увеличении объемов сбыта.

Торговые сделки в значительной мере проводятся торговыми посредниками (агентами). **Торговые посредники** - это независимые от производителей и потребителей торговые организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу товаров для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли.

Торговые посредники подразделяются на простых посредников (брокеров) и торговцев (дистрибьютеров, дилеров). *Простые посредники*, не принимая на себя права собственности на товар, осуществляют посредничество или сделки между производителем (продавцом) и потребителем (покупателем). К числу простых посредников относятся брокеры, агенты, комиссионеры и др.

Наряду с простыми посредниками на рынке действуют *оптовые* и *розничные торговцы*. Их отличие как торговых посредников состоит прежде всего в том, что они в процессе оказания торговых услуг *приобретают товары в собственность*, становятся их владельцами и действуют от своего имени, за свой счет. Прибыль в этом случае формируется не в виде различного рода вознаграждений (как это имеет место

с простыми посредниками), а как разница между ценой покупки и ценой реализации товаров.

Важно, что посредник (агент) работает в более тесном контакте с потребителем продукта. Он лучше знаком с возможностями регионального рынка, имеет более тесные коммуникации, знает законы (местные правила игры), знает конкурентов и т.п. То есть более грамотно может сработать в условиях конкретной местности, чтобы продвинуть товар по рынку.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Какова цель планирования продаж?
2. От чего зависит выбор варианта распределения продукта?
3. Назовите основные методы реализации продукта на рынке. Дайте их характеристику.
4. Каково назначение торговых посредников (агентов)?
5. Типы торговых посредников и их функции.
6. Каковы функции розничной торговли?
7. Каким образом классифицируется розничная торговля?

*** Практические задания.**

1. Укажите основных участников рынка.
2. Назовите основных посредников рынка. Объясните их роль.
3. Объясните преимущества и недостатки основных методов реализации продукта.
4. Как оценивается значимость качества конкретных услуг различными участниками рынка?

• Деловые ситуации.

1. Вы – торговый посредник. Какова Ваша стратегия на рынке?
2. Вы – покупатель. Где Вы предпочтете и почему приобретать продукт?
3. Вы – конкурент фирмы. Что Вы будете делать для успешного позиционирования Вашего продукта в условиях совершенной конкуренции?

*** Основные категории для запоминания.**

1. Позиционирование продукта.
2. Участники рынка.
3. Субъект рынка.
4. Объект рынка.
5. Торговые посредники.

*** Учебная литература.**

- **Основная литература.**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. - С.-П., АО "Коруна", 1994.
2. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1993.
3. Основы предпринимательской деятельности, под ред. проф. Власовой В. М. - М., Финансы и статистика, 1994.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - С.-П., Наука, 1996.
5. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 1995.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха, М., АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.
7. Стоянова Е.С. Финансы маркетинга, М., Перспектива, 1994.
8. Липсиц И.В. Бизнесплан - основа успеха. - М.: Машиностроение, 1992.
9. Дурович А.П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме: Уч. Пособие. / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпрес, 1998.
10. Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. - М.: Маркетинг, 2002.

- **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

Глава 5. Формирование и расширение рыночного сегмента

Выше была рассмотрена ключевая категория маркетинга - “**продвижение**” (“промоушин”), охватывающее всю систему коммуникативных связей предприятия с рынком, цель которого - активно воздействовать на рынок.

Важно отметить, что успешное продвижение продукта зависит от базовой сегментации рынка. Позиция различных товаров и услуг на одном сегменте может резко противоречить с потребительскими предпочтениями на другом.

Сегментация рынка представляет собой деятельность по дифференциации потенциальных потребителей в соответствии с качественной и количественной спецификой их спроса. Иными словами, рынок делится на отдельные сегменты (группы потребителей), обладающие относительно устойчивыми предпочтениями.

Осуществление эффективной маркетинговой деятельности невозможно без знания потребителя, различных его категорий, их запросов. Необходимо не просто изучать потребности клиентов, но и вести активную политику предложения инновационных товаров и услуг.

Самая главная цель сегментации - обеспечить точную адресность экономическому продукту. Через нее происходит осуществление базового принципа маркетинга - ориентация на конкретного потребителя.

Безусловно, каждая фирма не в состоянии охватить все группы потребителей и удовлетворить все их многочисленные запросы. Встает вопрос о специализации (за исключением крупных ТНК) на определенных перспективных видах продукта и конкретных наиболее прибыльных сегментах рынка.

Таким образом, сегментация позволяет повысить маркетинговую и производственно-финансовую эффективность деятельности фирм.

Как же осуществить сегментацию и кто это сможет сделать?

Маркетинг как составная часть экономической науки имеет множество пограничных (общих) методов социальных исследований. Так, все общественные науки опираются на методику социологических исследований. В частности, приемы и методы сегментации базируются на теории и практике социальной стратификации (страта = группа = социальный пласт), уже давно развиваемой социологией. Опираясь на методику социологов, маркетологи применяют практические социологические приемы к маркетинговым исследованиям (анкетирование, опрос, моделирование, экспертный метод, метод малых групп, статистический анализ, структурно-функциональный анализ и т.д.).

Социология при проведении стратификации опирается на десятки отличительных признаков, с тем чтобы правильно выявить групповую целостность. Это финансово-экономические, социально-политические,

половозрастные, профессиональные, национальные, психологические и другие группы признаков (отличительных черт).

В соответствии с этими признаками выделяют множество сегментов, а внутри них подсегментов. Так, например, по возрасту - детский, молодежный, среднего и третьего возраста. По признаку финансового положения - сегменты низких, средних, высоких и сверхвысоких доходов. Естественно, один признак не является показательным. Нужна система экономических показателей.

Крупный и часть среднего бизнеса способны через свои отделы маркетинга производить сегментацию своими силами или нанимать специалистов консалтинговых агентств. Малому бизнесу призваны оказать поддержку государственные и муниципальные службы, ориентированные на изучение потребительского рынка (важнейший из них орган - Центр поддержки малого бизнеса).

Важная сторона сегментации, следующая за изучением рынка и его сегментов, - повышение эффективности принимаемых управленческих решений. Профессионально выполненная сегментация - залог устойчивого развития фирм.

После проведения сегментации принимается решение о конкретных перспективных продуктах и соответствующих им сегментах, на которых предстоит сосредоточить основные усилия персонала и финансовые средства.

За принятием решения о выборе сегмента разворачивается непосредственная работа по продвижению продукта по выбранному сегменту, которая включает в себя следующие основные мероприятия.

- *Рекламное* - процесс распространения информации, имеющий целью продвижение (проталкивание) продукта по рынку. **Сущность рекламы** рассматривается как целенаправленное создание у покупателя представления о потребительской стоимости продукта, исходя из главного экономического интереса производителя. Реклама должна помочь производителю реализовать свой продукт на рынке, покупателю помочь удовлетворить свою потребность. Рекламу широко используют в маркетинговой деятельности (самостоятельно или с помощью специальных агентств) не только производители (туроператоры), но и торговые посредники (турагенты). Посредник пользуется рекламой преимущественно для того, чтобы создать положительное отношение к конкретному предприятию, формам и методам обслуживания.
- *Персональная продажа* - это устное представление продукта в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью продажи. Персональная продажа включает: прием клиента и установление контакта, выявление его потребностей, презентация продукта, устранение колебаний, заключение контракта на продажу продукта.
- *Деловые переговоры* включают следующие элементы:
 - выдвинуть предложения и начать переговоры;
 - вызвать интерес и установить потребности клиента;

- сформировать доверие к сделке, агенту, предприятию;
- продавать выгоды, связанные с удовлетворением установленных потребностей;
- вызвать желание купить;
- принять решение и заключить сделку.
- *Развитие каналов формирования спроса:*
 - разработка фирменного стиля;
 - презентация фирмы и продукта;
 - издание фирменных журналов и бюллетеней;
 - прямая рассылка материалов;
 - выставки и ярмарки;
 - пресс-конференции;
 - распространение образцов;
 - оформление офиса и т.д.
- *Стимулирование сбыта* - это мероприятия, способствующие расширению продаж продукта. Они могут быть направлены на покупателей, посредников и на продавцов. Потребители стимулируются, чтобы они приобретали товары данного производителя, предпочитали их товарам-конкурентам. Торговые посредники - чтобы они включали данные товары в свой ассортимент, поддерживали определенный уровень товарных запасов, укрепляли приверженность к товарной марке, расширяли регионы продажи. Собственные продавцы производителя побуждаются увеличивать число посещений клиентов, повышать качество обслуживания и т.п.
- *Организация общественного мнения*, т.е. формирование положительного отношения к фирме со стороны элементов внешней среды маркетинга в целях формирования позитивного ее имиджа.

Имидж - это образ, представление, репутация, мнение широкой публики относительно предприятия или его товара, услуги.

Формирование имиджа связано не столько с потребительскими свойствами товара (они, безусловно, должны быть высокими), сколько с ценностями, лежащими вне товара, но имеющими положительное общечеловеческое значение. Через имидж до широкой публики доводится мысль, что коммерческая деятельность фирмы имеет своей первоочередной целью не получение прибыли, а удовлетворение потребностей людей.

Таким образом, рассмотренные основные положения маркетинга в бизнесе позволяют говорить о необходимости для предприятий активно изучать его теорию и практику, что будет способствовать повышению прибыльности предпринимательских организаций и содействовать развитию цивилизованного рынка в России.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Каковы основные цели продвижения продукта?
2. Каковы формы продвижения продукта?

3. В чем состоит процесс рекламирования продукта?
4. В чем заключается сущность рекламы продукта?
5. Чем отличается персональная продажа от рекламы?
6. Когда применяется персональная продажа?
7. Кто проводит персональную продажу?
8. Каковы задачи формирования спроса на продукт?
9. Какие существуют каналы формирования на спроса продукт?
10. В чем состоят задачи стимулирования сбыта продукта?
11. В чем заключается понятие “имиджа” организации?
12. Для чего необходимо формирование имиджа организации?

• **Практические задания.**

1. Раскройте мероприятия по продвижению продукта по выбранному сегменту рынка.
2. В чем специфика проведения деловых переговоров по продаже продукта?
3. Каковы каналы стимулирования спроса на продукт?

* **Деловые ситуации.**

1. Придумайте варианты расширения сегмента рынка на различные продукты.
2. Подберите способы проведения эффективной рекламной кампании различных видов продуктов.
3. Докажите лучший вариант решения по персональным продажам.

* **Основные категории для запоминания.**

1. Продвижение продукта.
2. Сегментация рынка.
3. Реклама.
4. Рекламирование.
5. Персональные продажи.
6. Деловые переговоры.
7. Стимулирование сбыта.
8. Связи с общественностью (PR).

* **Учебная литература.**

• **Основная литература.**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. - С.- П., АО “Коруна”, 1994.
2. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1993.
3. Основы предпринимательской деятельности, под ред. проф. Власовой В. М. - М., Финансы и статистика, 1994.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - С.-П., Наука, 1996.

5. Дихтль Е., Хершген Х. *Практический маркетинг*. - М.: Высшая школа, 1995.
6. Вайсман А. *Стратегия маркетинга : 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха*, М., АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.
7. Стоянова Е.С. *Финансы маркетинга*, М., Перспектива, 1994.
8. Липсиц И.В. *Бизнесплан - основа успеха*. - М.: Машиностроение, 1992.
9. Дурович А.П., Копанев А. С. *Маркетинг в туризме: Уч. Пособие.* / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпрес, 1998.
10. Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. *Основы менеджмента*. – М.: Маркетинг, 2002.

- **Дополнительная литература.**

См.: Список литературы в конце учебника.

РАЗДЕЛ IV. МЕНЕДЖМЕНТ И ГОСУДАРСТВЕННО-МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Глава 1. Основные функции государственных органов в процессе реализации экономической политики.

Современный период реформирования экономики в России вызывает повышенный интерес не только у граждан нашего государства, но и у зарубежных ученых, экономистов, политиков. Самой главной проблемой, которая интересует всех, является осмысление типа будущего социально-экономического устройства как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Найти четкие рекомендации довольно непросто, так как чрезвычайно велика многовариантность возможных моделей принятия и реализации управленческих решений в процессе экономической трансформации.

Большинство политиков и ученых-экономистов сходятся во мнении о том, что перспективы российской экономики должны быть связаны с многообразием форм собственности. Это многообразие объективно порождает и разнообразие форм регулирования экономического ее использования.

Коллектив ученых под руководством академика Л.И.Абалкина определяет сущность экономической стратегии современного периода в России как постепенное, поэтапное движение к российскому варианту общества постиндустриального типа с современными характеристиками качества жизни народа, среды обитания на основе формирования нового технологического способа производства и многоукладной, социально ориентированной, динамичной рыночной экономики при значительной роли государства в ее трансформации и регулировании.

Интересным представляется утверждение о том, что социально-экономические реформы в России должны привести к смешанному, полиформическому обществу, основанному на многосекторной экономике, многофункциональном управлении, сочетающем менеджмент, рыночное самоуправление и государственное регулирование экономики, трансформирующим старый тип государственности в систему новых социально-политических форм.

«Смешанная экономика» предполагает как ценовую систему самоорганизации, так и реализацию разнообразных экономических функций института федеральной и региональной государственной службы для того, чтобы обеспечивать микро и мезо экономическую стабильность и минимизировать целый ряд недостатков свободного рынка.

Практически каждый экономист как бы он ни был предан идеям частной собственности и свободного предпринимательства, признает, что государство призвано выполнять ряд весьма важных экономических функций. Американский экономист, один из известных консультантов

экономических реформ в России, Дж. Сакс констатирует тот факт, что во всех государствах институт государственной службы выполняет значительные экономические функции, пропуская через себя больше четверти национального дохода. Разграничивая сферы деятельности частного сектора и государства, он отводит последнему тройную роль: регулирование рынка, восполнение недостатков рыночной системы и перераспределение доходов.

В истории развития человеческого общества государство в той или иной степени было хозяйствующим субъектом. Известный российский экономист Н. Кондратьев отмечал, что в истории нет и не было такого народного хозяйства, развитие которого совершалось бы без всякого воздействия со стороны органов экономической политики”.

По мнению французского экономиста Р. Барра государство вмешивается в экономику в широких масштабах и в многообразных формах:

а) устанавливает экономические “правила игры” (например, определяет процедуру заключения коллективных договоров и продолжительность рабочего времени, издает экономические акты);

б) косвенно воздействует на уровень экономической активности, через систему налогообложения и государственных расходов, контролирует денежную эмиссию и распределение кредитов;

в) координирует и финансирует капиталовложения;

г) создает и управляет государственным сектором экономики (государственные предприятия);

д) контролирует цены и обменные курсы валют;

е) обеспечивает перераспределение национального дохода;

ж) несет ответственность за поддержание полной занятости и за экономический рост.

Государство есть экономический агент, который действует совместно с индивидуальными экономическими субъектами и группами, а современная экономика является коллективной и смешанной формой хозяйствования.

Стихийные механизмы рынка немислимы без плановых (индикативных, ориентировочных), административных методов регулирования хозяйственных процессов, так как необходимо придать рыночным механизмам правовую базу. Английский экономист К. Поппер отмечал, что промышленное общество, основанное на рыночных отношениях и предлагающее значительную свободу выбора, немисливо без правовой системы, без власти закона.

Государство должно обеспечивать потребности своих граждан в товарах и услугах, которые не могут производиться в рыночных условиях и минимизировать трансакционные издержки, а так же компенсировать внешние издержки (экстерналии).

Главная экономическая задача государственной службы состоит в обеспечении макроэкономического равновесия в обществе, поскольку рыночные механизмы при всей их объективности и независимости не

способны поддерживать в региональной экономике постоянную сбалансированность спроса и предложения, уровень цен, а отсюда возникают значительные социально-экономические проблемы с занятостью населения, безработицей, уровнем жизни, инфляцией и т.д.

Не решаемые рынком проблемы делают необходимым вмешательство государства в хозяйственные процессы, что делает рыночную экономику смешанной по форме ее организации и управлению (государственное управление, менеджмент, самоуправление).

Государственная власть имеет следующие **средства воздействия на экономику**:

1. **Прямое управление** по отношению к государственному сектору хозяйства в лице унитарных и казенных предприятий, а также к государственным долям в предприятиях со смешанными формами собственности. Законодательное регулирование взаимоотношений между всеми хозяйствующими субъектами рыночных отношений.

2. **Косвенное административное воздействие (регулирование) на проблемы:** занятости; инвестиции; экономическую структуру; на цены; доходы; формы собственности предприятий; экономический рост и т.п.

Использование данных средств должно иметь определенные границы. В экономической науке и практике **вопрос о степени государственного вмешательства в рыночные процессы** решается трояко:

1. Рыночные регуляторы самодостаточны.
2. В смешанной экономике методы государственного регулирования вытесняют рыночные.

3. “Мирное сосуществование” рыночных саморегуляторов, менеджмента и государственных механизмов регулирования социально-экономических процессов.

Большинство теоретиков и практиков объективно отрицают первые два, а спорят в основном по вопросу о **мере вмешательства** региональных административных институтов в частный сектор. **Критерием** этой меры выступает, во-первых, средняя прибыль предприятий (меньшая требует вмешательства, средняя или большая - нет). Во-вторых, социально-политические проблемы определяют меру вмешательства (безработица, инфляция, уровень и качество жизни, состояние социальной сферы и др.).

Функции государства в управлении обществом и экономикой **в принципиальном** плане по своему назначению и природе могут быть: 1) контрольными, регулирующими и стимулирующими; 2) политическими, **экономическими**, социальными и т.д.

Среди экономических функций госвласти особо выделяются следующие: правовое обеспечение экономической деятельности, в частности, поддержка права собственности; организация денежного обращения; производство общественных товаров и услуг (продукция оборонного назначения, дороги, коммуникации, иная инфраструктура); минимизация трансакционных издержек (услуги радио и телевидения, пользование шоссейными дорогами и т.д.); минимизация экстерналий

(контроль за состоянием окружающей среды); перераспределение доходов в обществе через региональный бюджет (в т.ч. для обеспечения его стабильности, устойчивости); поддержка оптимального уровня занятости; реализация региональных интересов в мировой экономике; проведение региональной экономической и социальной политики, отвечающей коренным интересам населения конкретной территории.

Однако, практика реализации экономической политики государственными институтами различных современных стран свидетельствует о том, что ни одному еще государству не удалось одновременно улучшить ситуацию по пяти основным направлениям макро и мезо-экономической деятельности, то есть решить **основные государственные задачи**: обеспечение устойчивого экономического роста, стабилизация цен, обеспечение полной занятости, поддержание платежного баланса, эффективная охрана окружающей среды.

Успешное экономическое воздействие по одному или нескольким направлениям оборачивается осложнением ситуации в других сферах.

В различных экономических ситуациях встречается и различный объем государственного вмешательства в рыночные отношения. Своеобразными являются и механизмы регулирования экономики.

Однако, в целом экономические функции государственной службы реализуются через следующие **механизмы** :

1. ***Правовые регуляторы***, определяющие основные “ правила игры” на региональном рынке и задающие законодательные рамки экономической свободы.
2. ***Административные регуляторы***, которые имеют контрольно-коррективный характер.
3. ***Экономические регуляторы***, воздействующие на национальный рынок.

Известные американские ученые Кэмпбелл Р. Макконнелл и Стенли Л.Брю выделяют следующие экономические функций государственных институтов в рыночной экономике:

1. Обеспечение правовой основы и социального климата, способствующих эффективному функционированию рыночной экономики.
2. Поддержание конкуренции.
3. Перераспределение доходов и материальных благ.
4. Регулирование распределения ресурсов для обеспечения общественными товарами и корректирование побочных эффектов рынка.
5. Стабилизация экономики.

Итогом государственного построения рыночных отношений является взаимоотношение различных форм управления хозяйственными процессами, сочетающими в себе стихийность и управляемость, саморегулирование и регулирование, способствующих гибкости и целостности хозяйственной системы, ее возможности смягчать экономические конфликты и разрешать социальные противоречия.

Необходимо отметить, что основной целью воздействия на рыночные структуры и процессы является поддержание жизнедеятельности местного

сообщества и обеспечение приоритетности общественного блага. Цель достигается через проведения в жизнь **национальной экономической политики**, наиболее важными **направлениями**, которой являются: обеспечение роста национальной экономики (валового национального продукта), создание условий для обеспечения экономической эффективности рыночных субъектов, поддержание экономической свободы выбора, содействие экономической обеспеченности, стремление к полной занятости населения, стабилизация цен и борьба с инфляционными процессами, справедливое распределение доходов, обеспечение торгового баланса.

Таковы наиболее общие проблемы регионального объективизированного предмета рыночного государственного воздействия на хозяйственную жизнь местных экономических структур. Причем, государство берет на себя целый спектр общественных проблем и не должно подменять собой предпринимательские структуры.

Целесообразно зафиксировать наблюдающуюся тенденцию в развитии взаимоотношений субъектов рыночного хозяйствования - это интеграция государственного регулирования экономики и свободы предпринимательства. Именно она, думается, относится сегодня к наиболее важным и чрезвычайно актуальным проблемам.

Обобщая проанализированные подходы к выявлению экономических функций института государственной службы в условиях рыночной экономики, важно рассмотреть графический вариант совокупности форм и методов осуществления национальной экономической политики (НЭП), которые группируются в два больших блока – административные (или прямые) (См. Схема 1-а) и экономические (или косвенные) (См. Схема 1-б).

(Схема 1-а)

Административные формы государственной экономической политики

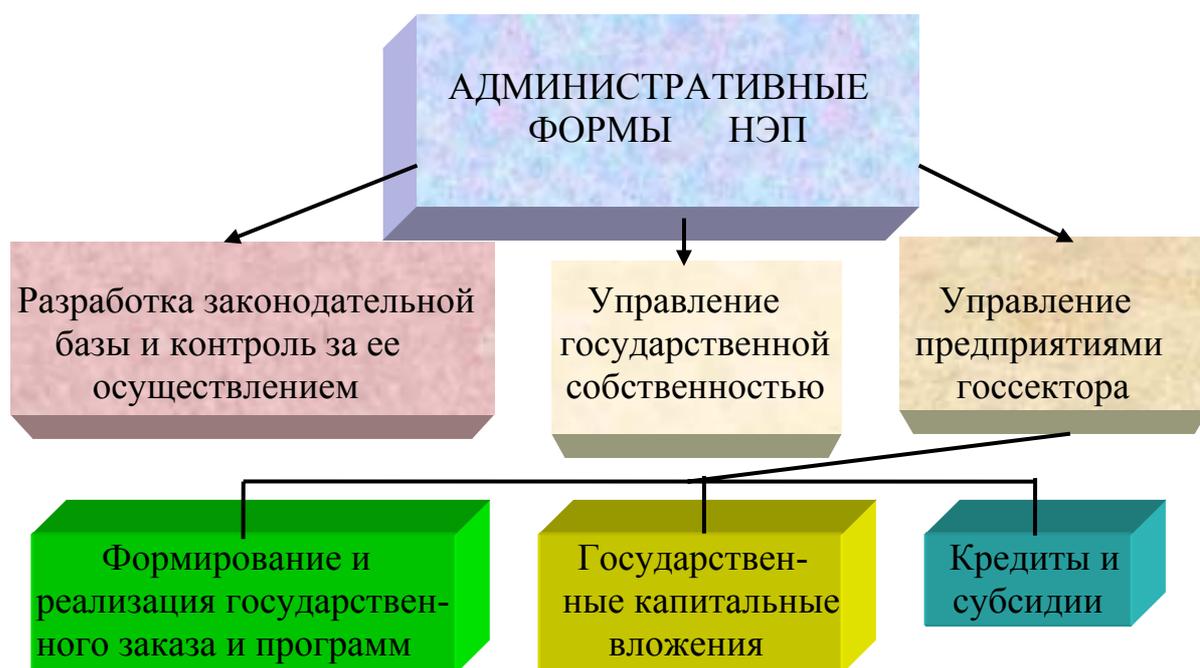
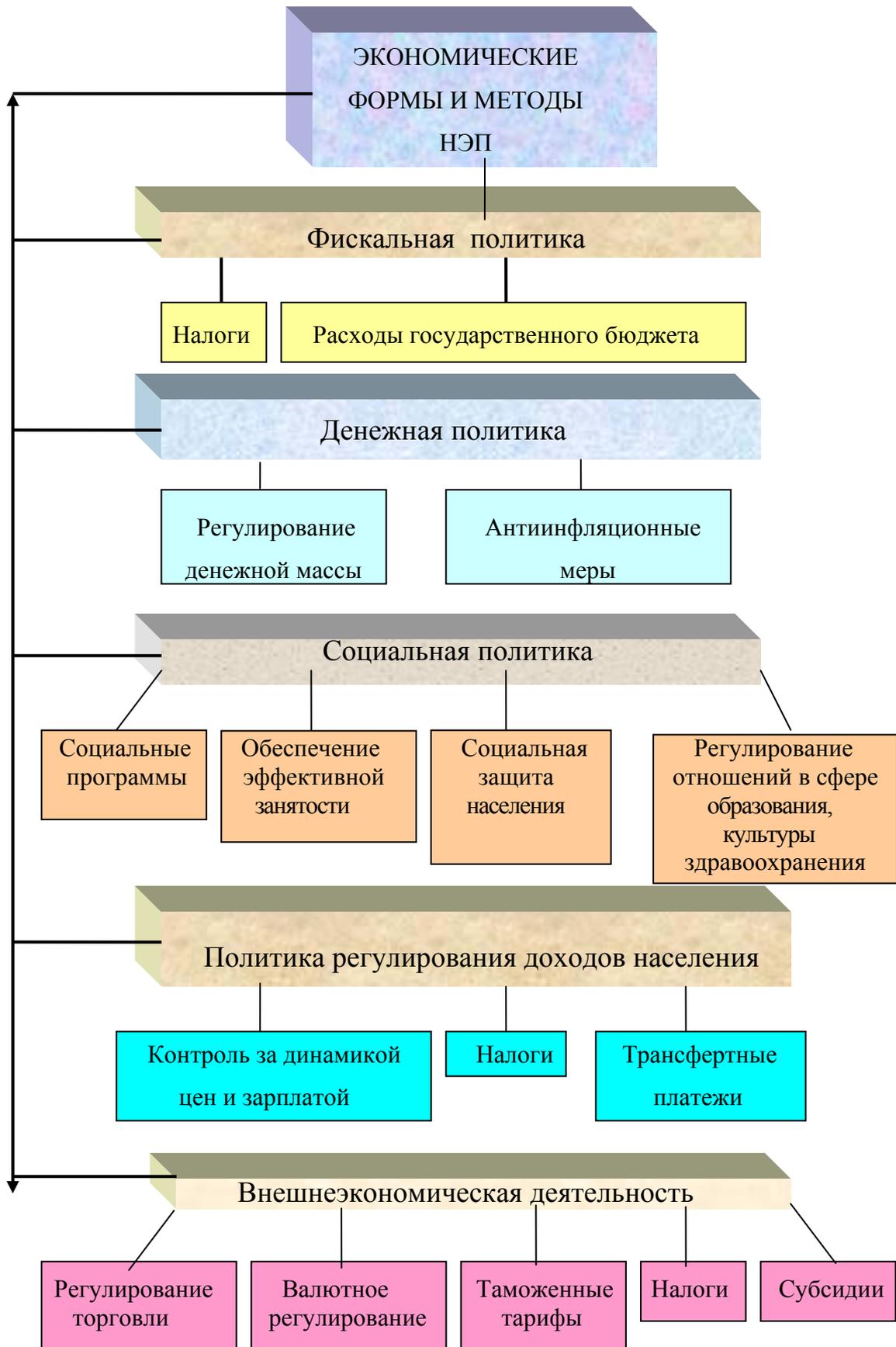


Схема 1-б

Экономические формы и методы национальной экономической

политики



*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Каковы формы и методы государственного регулирования бизнеса?
2. В чем состоит государственная поддержка бизнеса?
3. Назовите основные общие функции государства в рыночной экономике?
4. Каков механизм реализации экономических функций государства?
5. Охарактеризуйте ресурсное обеспечение государственной поддержки предпринимательства.

*** Практические задания.**

1. Конкретизируйте административные и экономические формы и методы государственного регулирования экономики к конкретной сфере бизнеса.
2. Какие проблемы возникают с использованием ресурсной базы развития различных видов бизнеса со стороны государства?
3. Что можно сделать для поднятия эффективности государственной поддержки бизнеса в Вашем городе, регионе?

*** Деловые ситуации.**

1. Смоделируйте деловой разговор между госслужащим и предпринимателем по поводу какого-либо бизнеспроекта.
2. Что Вы можете предложить госслужащим, занимающимся поддержкой предпринимательства?

*** Основные категории для запоминания.**

1. Экономические функции государства.
2. Административные формы и методы госрегулирования экономики.
3. Экономические формы и методы госрегулирования.
4. Принципы госрегулирования.
5. Направления госрегулирования.

*** Учебная литература.**

- Основная и дополнительная литература указана в конце учебника.

Глава 2. Институциональная база и механизм осуществления экономической политики.

Экономическая политика – это процесс стратегического управления (упорядочения) элементами сложной динамичной системы социально-экономических отношений по поводу совместного ведения хозяйственной жизни на определенной территории в условиях ограниченности экономических ресурсов.

Предпосылки для правового и институционального обеспечения экономической политики содержит Конституция Российской Федерации, принятая в 1993 году.¹ Она определяет принципы государственного устройства, основы экономических взаимоотношений центра, субъектов Федерации и местного самоуправления, правовые рамки осуществления экономической политики, в том числе в территориальном разрезе. **В Конституции зафиксированы фундаментальные требования, обеспечивающие единство экономического пространства страны:**

- равноправие субъектов Федерации во взаимоотношениях с федеральными органами власти (ст. 5);
- гарантируемое единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, защита конкуренции, свобода экономической деятельности, не запрещенной законом (ст. 8);
- недопущение установления внутренних таможенных границ, пошлин, сборов и каких-либо иных препятствий для свободного движения товаров, услуг и финансовых средств (ст. 74);
- запрещение введения и эмиссии других денег, кроме рубля (ст. 75).

Развитие нормативной правовой базы государственной экономической политики в виде федеральных законов, указов Президента, постановлений Правительства Российской Федерации, других федеральных нормативных актов, договоров и соглашений между Российской Федерацией и ее субъектами, а также законов и различных актов субъектов Российской Федерации осуществляется по двум линиям:

- принятие федеральных законов и других нормативных актов, регулирующих важные сферы регионального (территориального) развития;
 - совершенствование правовых основ экономического федерализма.

На протяжении последних лет Россия создает новое правовое поле для экономической политики. Принятые федеральные законы и другие нормативные акты условно можно разделить на четыре группы.

Первая группа – это законы и акты, определяющие рамочные условия для экономической политики.

Вторая группа – законы и акты по направлениям экономической и социальной политики с существенными региональными аспектами.

Третья группа – законы и акты, регулирующие развитие "особых" территорий.

¹ Конституция Российской Федерации. – М.:ООО «ВИТРЭМ», 2001. – 48с.

Четвертая группа – законы и акты, устанавливающие дифференцированные по регионам социальные нормативы, являющиеся целевыми ориентирами в региональной экономической политике. Такие нормативы необходимы для того, чтобы гарантировать населению компенсацию дискомфорта природных-климатических условий, транспортной недоступности и других негативных региональных факторов посредством дополнительных доходов, расходов на социальные нужды.

В развитии федеративных отношений приоритетной задачей является завершение законодательного разграничения полномочий между федеральными и региональными органами государственной власти. Для проведения региональной экономической политики особенно важно решение таких вопросов, как разграничение государственной собственности на природные ресурсы и получаемых от природопользования доходов, усовершенствование системы бюджетного федерализма, обеспечение социально-экономических прав граждан независимо от их местожительства.

Для практического урегулирования федеративных отношений необходимо, прежде всего, в теории разобраться в понятиях «федерация» и «регион». А затем от общего идти к выявлению конкретных региональных особенностей.

Под **федерацией** понимают целостную систему «с прямыми и обратными связями между целым и частями; где:

- каждая часть представляет собой относительно самостоятельную социально-экономическую систему, которая стремится свои ресурсы вовлекать в материально-культурный оборот с целью удовлетворения потребностей и создания благоприятной социальной и экологической среды;
- относительно обособленная структурная подсистема, которая обеспечивает вовлечение и эффективное функционирование региональных ресурсов труда, сырья, орудий труда в условиях конкуренции и постоянного технического прогресса;
- для взаимодействия формируются и функционируют рыночно опосредованные связи с тенденцией к равновесию.

Под **«регионом»** в самом широком виде понимают – область, район, часть страны, отличающаяся от других совокупностью естественных или исторически сложившихся экономико-географических, финансовых и иных особенностей.

В более развернутом варианте регион - это открытая территориальная управляемая система, имеющая нормативно закреплённые административные границы, в рамках которых находятся определенные экономические ресурсы и организовано производство экономического продукта, обеспечивающие реализацию имеющихся преимуществ в рамках отраслевого и территориального разделения труда в целях обеспечения устойчивого развития экономики в интересах поддержания жизнедеятельности населения данной территории.

Выявление сущности категории регион позволяет сформулировать функции (роль региона среди других и в организации целостного общенационального хозяйства) региональной экономической системы в макросистеме страны.

В самом принципиальном плане выделяют следующие **экономические функции региона:**

- Региональная функция предложения;
- Региональная функция спроса;
- Функция региональной активности;
- Функция специализации региона;
- Функция регионального управления;
- Хозяйственная функция;
- Демографическая функция региональной экономики;
- Экологическая функция региональной экономики;
- Социально-бытовая функция региональной экономики.

Возрастающее воздействие на государственную региональную политику должно оказывать местное самоуправление. Основной задачей его органов является обеспечение комплексного обслуживания населения. Функции органов местного самоуправления в перспективе будут расширяться за счет постепенной передачи им от центра и субъектов федерации максимального объема полномочий, которые они в состоянии выполнять.

Институциональная структура полностью изменилась за годы реформ и еще находится на стадии своего формирования

Большинство федеральных органов имеют в регионах свои представительства, обеспечивающие реализацию федеральной политики.

В Администрации Президента Российской Федерации существует Управление по делам территорий. В мае 2000 г. образовано семь федеральных округов, во главе которых стоят полномочные представители Президента Российской Федерации. Одной из главных задач полномочных представителей является координация деятельности федеральных органов в регионах.

В высшем *законодательном* органе страны – Федеральном Собрании обе палаты (Совет Федерации и Государственная Дума) имеют специальные комитеты, отвечающие за законотворчество по региональной экономической политике. Это Комитеты по делам федерации и по региональной политике.

Государственные институты субъектов федерации взаимодействуют с федеральными органами в соответствии с существующим распределением прав и полномочий в различных сферах. Субфедеральная региональная политика не имеет четко выраженной специальной институциональной структуры. Она опирается практически на все институты государства в регионах и органы местного самоуправления. Имеются существенные различия структур государственного управления в республиках, краях и областях, автономных округах.

Новой для России организационной формой регулирования регионального развития являются ассоциации экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации. Они стали образовываться на добровольной основе с 1990 г. Сейчас существует 8 межрегиональных ассоциаций, покрывающих всю территорию России. География ассоциаций близка к сетке крупных экономических районов.

Основная деятельность указанных ассоциаций ведется по двум линиям: 1) координация усилий региональных властей по социально-экономической стабилизации и развитию макрорегиона; попытки осуществлять интеграционную политику в масштабах данного макрорегиона; 2) диалог с федеральными властями на коллективной основе 'по широкому кругу вопросов; оказание влияния на Правительство при решении вопросов об экономических правах территорий, о выделении ресурсов для регионального развития и т.д.

Механизм формирования региональной экономической политики включает в себя прежде всего средства регионального отраслевого и территориального развития экономики. В последнее время наблюдаются симптомы возрождения народно-хозяйственного и регионального прогнозирования. При разработке стратегии, схем, прогнозов территориального развития используются такие прогностические документы, как: Стратегия устойчивого развития, энергетическая стратегия, федеральные целевые программы, Генеральная схема расселения, схемы районной планировки и т.д.

Главное назначение прогнозов – оценка развития происходящих и ожидаемых процессов, последствий вариантов политики и используемых средств их реализации, тех или иных управленческих решений. Прогнозы развития регионов охватывают все аспекты регионального воспроизводственного процесса, а прогнозы территориального развития еще и экономические межрегиональные взаимодействия.

Следующим элементом механизма региональной экономической политики является прямое участие государства в развитии объектов экономики и социальной сферы в регионах. Это один из способов адресного регулирования (микроинструмент). Наиболее типичный пример такой деятельности государства в регионах – осуществление инвестиционных проектов, имеющих федеральную значимость: строительство и реконструкция за счет федерального бюджета железных дорог, автомагистралей, научных, образовательных и медицинских центров и т.д. Государство финансирует также проекты, оказывающие сильное позитивное влияние на рост занятости, увеличение налоговой базы, качество социального обслуживания в конкретных регионах.

Государство оказывает селективную поддержку действующим предприятиям в форме дотирования производимой ими продукции. В первую очередь это относится к предприятиям государственного сектора. С точки зрения региональной экономической политики важно, где размещаются такие предприятия, в какой региональной ситуации. Финансовая поддержка

особенно целесообразна, когда она предотвращает более значительные экономические и социальные издержки в регионе от снижения производства, занятости или банкротства предприятия.

Важный элемент механизма региональной экономической политики - **размещение государственных заказов** на поставку продукции для общегосударственных нужд. Государство как крупнейший покупатель может сильно влиять на загрузку производственных мощностей, занятость и доходы в разных регионах. В современных условиях особенно важно обеспечивать заказами градообразующие предприятия, чтобы снизить безработицу и другие негативные социально-экономические последствия. Размещение госзаказа может стимулировать экономический подъем в соответствующих регионах и городах

Следующий элемент механизма региональной экономической политики - **организационная, правовая, информационная поддержка регионов в особых областях деятельности**. Наиболее важна такого рода поддержка регионов в тех видах деятельности, где возможности и компетенция региональных властей ограничены или недостаточны. Прежде всего это внешнеэкономическая деятельность.

В настоящее время в Российской Федерации главным экономическим механизмом государственного регулирования территориального и регионального развития является **бюджетная система**. Так же как и в большинстве стран, она строится по принципам бюджетного федерализма и имеет три уровня: федеральный, региональный (субфедеральный) и местный (муниципальный). Бюджетная система включает также государственные внебюджетные фонды (федеральные и субфедеральные).

Макроэкономические регуляторы регионального развития (или макроинструменты региональной политики) применяются как средства воздействия на поведение экономических субъектов на определенных территориях. Они представляют собой дифференцированные по регионам параметры и условия общегосударственной налоговой, кредитной, инвестиционной, ценовой, социальной и другой политики. Огромные различия российских регионов создают объективную основу для целесообразной региональной дифференциации макроэкономических регуляторов в целях компенсации неблагоприятных региональных факторов и стимулирования использования благоприятных факторов. Однако эта дифференциация не должна вредить единству общероссийского рынка, усиливать неравенства условий для экономических субъектов в разных регионах, создавать неоправданные преимущества одним регионам в ущерб другим.

В дальнейшем региональная дифференциация макроэкономических регуляторов должна осуществляться не индивидуальным образом (для отдельных регионов), а на основе научной типологизации проблемных регионов, так, чтобы определенному типу региона соответствовал адекватный механизм экономического регулирования.

Государственные программы развития регионов, как элемент реализации региональной экономической политики, применяются в разных странах как интенсивное средство регионального развития. В современной России с ее разнообразием проблемных территорий имеются широкие возможности для регионального программирования. Программы развития национальной экономики надо рассматривать «как интегральные характеристики программ развития регионов и комплекса ресурсного обеспечения».

В самом общем виде под **федеральной целевой комплексной экономической программой** подразумевается совокупность увязанных в пространстве и во времени, по содержанию, ресурсам, исполнителям мероприятий (действий) социального, научно-технического, производственно-технологического, организационного, природоохранного характера, ориентированных на достижение единой цели, решение единой экономической проблемы.

Инициаторами разработки федеральных программ регионального развития чаще всего выступают администрации субъектов федерации. Обоснования предлагаемой программы включают формирование важнейших проблем, требующих проработки, анализ причин их возникновения, оценку возможной социально-экономической эффективности программы, потребностей в ресурсах и возможных источников их осуществления, рекомендации о составе государственных заказчиков, разработчиков и исполнителей программы.

Федеральные региональные программы, кроме средств федерального и региональных бюджетов, привлекают также взносы участников программы, целевые отчисления от прибыли предприятий, заинтересованных в выполнении программы, кредиты банков, средства населения, иностранные инвестиции и т.д. Предусматривается также возможность создания специальных финансовых фондов.

Организация и механизмы реализации региональных программ требуют значительного усовершенствования.

В качестве вывода по результатам рассмотрения институциональной базы и механизма осуществления региональной экономической политики можно сказать, что суверенитет регионов, рассматриваемый с позиции эффективности производства качества жизни, состоит в том, чтобы региональная ассоциация свободных людей могла направить свой потенциал на реализацию экономической, социальной, культурной программ развития.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Какие четыре группы нормативных актов экономической политики Вам известны?
2. Каковы конституционные требования к единству экономического пространства?
3. В чем состоит прямое участие государства в развитии объектов экономической и социальной сфер в регионе?

4. Из каких палат состоит Федеральное собрание России?
5. Каково предназначение размещения государственного заказа в регионах?

*** Практические задания.**

1. Обоснуйте необходимость каждой приведенной в тексте характеристики единства федеративного устройства России.
2. Прокомментируйте экономические функции региона. Какие из них Вы считаете приоритетными в современных условиях вашего региона?
3. Опишите механизм формирования региональной экономической политики.
4. Предложите набор необходимых государственных социально-экономических программ для Вашего региона.

*** Деловые ситуации.**

1. В Ваш регион посещает делегация потенциальных богатых инвесторов. Что Вы им можете предложить в качестве объектов инвестиций?
2. Государство намеривается разместить в Вашем регионе госзаказ. Куда Вы бы посоветовали его направить и почему?
3. Вы представляете Ваш регион на крупном международном форуме. Сделайте презентацию положительного имиджа своего региона.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Конституция
2. Федерация
3. Регион
4. Федеральное собрание
5. Прогноз
6. Государственный заказ
7. Бюджет
8. Макроэкономические регуляторы
9. Федеральные целевые комплексные экономические программы

*** Учебная литература.**

- Основная литература и дополнительная литература приведены в конце учебника.

Глава 3. Менеджмент и институт государственной и муниципальной службы

Менеджмент традиционно рассматривается как управление в предпринимательском секторе экономики. Однако, все основные закономерности общего менеджмента наглядно проявляются в управлении и государственными и муниципальными организациями. Так же, как и в коммерческом менеджменте в управлении государственным сектором экономики прослеживаются все функции, методы, механизмы и средства упорядочения социальных отношений между людьми в организациях (учреждениях) государственной службы. Менеджмент применительно к государственному управлению имеет те же основные характеристики – это наука, группа руководителей (государственно-административный аппарат), искусство управления людьми в организациях, практический процесс управленческой деятельности (планирование, организация, мотивация, контроль), социальная страта (государственные и муниципальные служащие).

Таким образом, управление в любой социальной организации имеет много общих свойств, которые основаны на теории управления и теории систем, базовые постулаты которых воплощены в рамках общего менеджмента.

Особенностями управления в государственном и муниципальном секторах экономики является то, что данный вид управления можно отнести к специальному менеджменту, который изучает особенные черты, специфику проявления функций, закономерностей и тенденций, отличающих госуправление от управления в других социальных организациях. В данном случае более уместен термин **«администрирование»**, базовыми **характеристиками** которого являются:

1. Жесткая иерархическая структура внутриорганизационных отношений.
2. Неукоснительное следование внутренним нормативным актам.
3. Концентрация политической власти и административно-территориального управления.
4. Ограничение свободы действий, творчества и предпринимательского риска.
5. Использование не личных, а общественных средств для достижения поставленных высшим руководством целей.
6. Авторитарный стиль управленческой деятельности.
7. Жесткий административный контроль.
8. Объективно присущие негативные проявления в отношениях субъекта и объекта управления (бюрократизм).
9. Преобладание не денежной мотивации труда государственных служащих (престиж, возможность карьерного служебного роста, выполнение социально значимых функций, стабильность службы, устойчивость материального положения, определенные льготы и т.д.).
10. Особая внутренняя корпоративная этика и культура.

В последнее время администрирование в России претерпевает сложные изменения, вызванные становлением рыночных отношений. В частности это проявляется в таких **новых процессах**, как:

- Разгосударствление и приватизация.
- Экономизация (маркетизация) – проникновение рыночных методов и способов управленческой деятельности в государственные структуры.
- Влияние новых информационных технологий.
- Инновации во всех сферах жизнедеятельности общества и управлении различными организациями.
- Динамика форм, методов и стиля государственного и муниципального управления (от авторитаризма к демократии).
- Усиление взаимосвязи и взаимозависимости власти, бизнеса и территориального сообщества

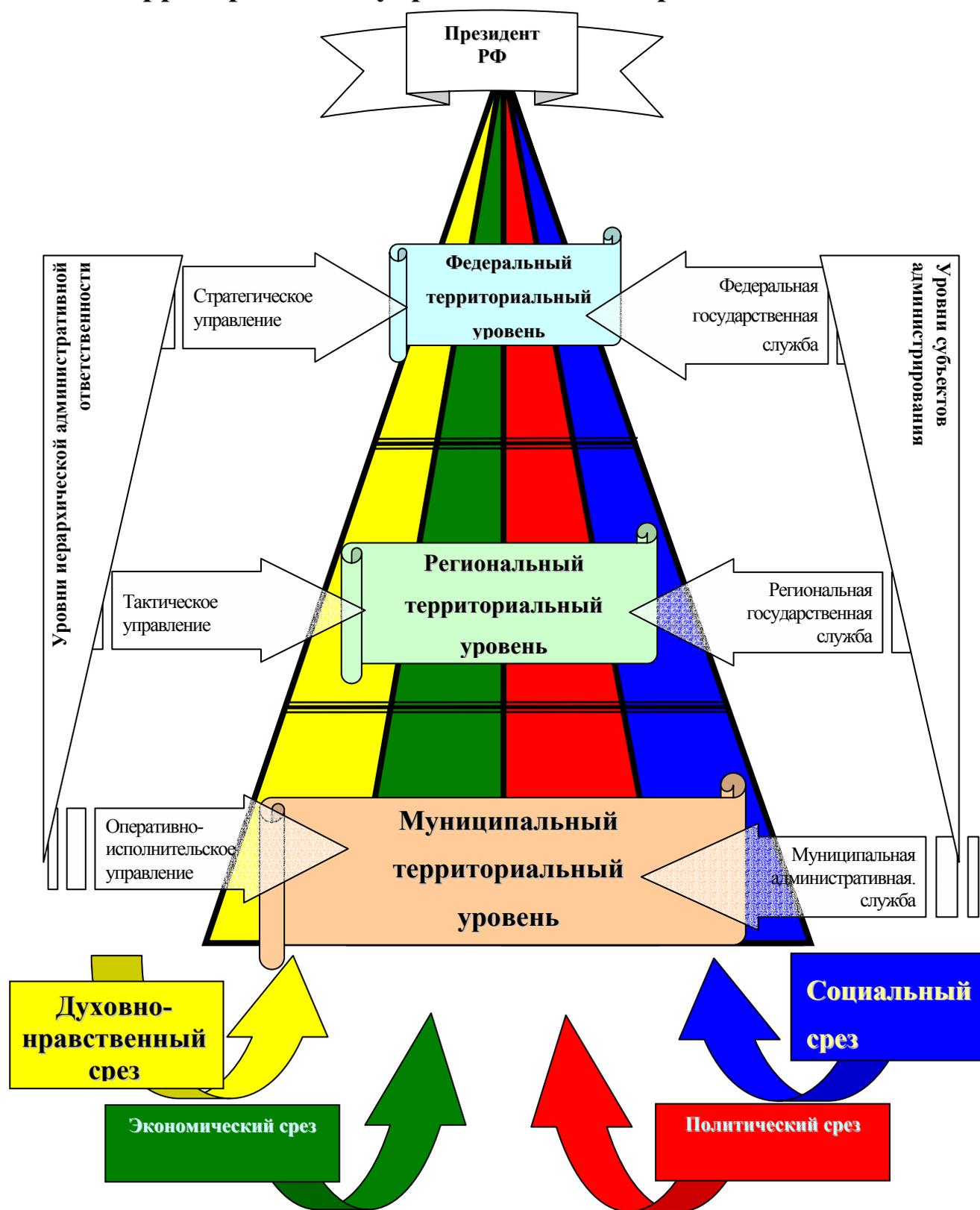
Таким образом, происходит постепенный переход от традиционной административной модели государственного управления (основанной на циклическом повторении методов и приемов управления и жестком следовании регламентирующим внутренним инструкциям) к системному демократическому подходу, основанному не на первенстве процесса (проведении совещаний и заседаний, отчетах-отписках, бюрократизме и т.п.), а на расширении демократического механизма в социальном управлении и первенстве социальнозначимых результатов системы государственного и муниципального управления.

Основываясь на вышесказанном систему государственно-муниципального управления можно представить на **нижеследующей схеме**.

Внутренние и внешние системные отношения, характеризуются большим разнообразием, спецификой конкретных форм и проявлений. Они многофункциональны по горизонтальной и вертикальной линиям. Системные взаимосвязи строятся по различным уровням управленческой пирамиды, ее территориальным продольным и поперечным срезам.

Данная схема наглядно показывает взаимосвязь и взаимозависимость территориальных и социально-административных уровней управления по срезам-слоям человеческого бытия или по сферам жизнедеятельности современного общества. Причем все сферы человеческой активности в совокупности тоже носят системный характер. Выделение каждой сферы (элемента системы жизни людей или подсистемы бытия) носит относительно условный характер. К сожалению, при всей важности и естественном факторе взаимовлияния всех сфер друг на друга, остановимся несколько подробнее на анализе политики и экономики. При этом отметим важность социального и духовно-нравственного компонентов жизнедеятельности общества, оказывающих прямое и косвенное влияние на рассматриваемую проблематику.

Уровни и срезы территориальной управленческой пирамиды России



Экономическая сфера жизнедеятельности общества затрагивает широкий и глубокий пласт (срез) социальных отношений по поводу производства, распределения и потребления материальных и духовных благ в

условиях ограниченности ресурсов для их создания. Причем, современный взгляд на качественное и количественное содержание понятия «ресурсы» имеет более сложный и уточненный подход, чем во времена классической политэкономии. Сегодня мы говорим, что помимо «ресурсной классики» - труд, земля, капитал, экономическая теория дополнила данную тираду - + информация (интеллект), время, предпринимательский ресурс. И чем дальше идет по пути прогресса человечество, тем все большее значение приобретают данные ресурсы в экономическом развитии.

Отсюда, наиглавнейшая задача государственного и муниципального регулирования территориальной экономической системы – рациональное и эффективное использование ресурсной базы многофункционального назначения с большей пользой для местного сообщества.

Необходимо специально акцентировать внимание именно на том факте, что первостепенная и конечная цель хозяйственной активности человечества - потребление произведенного экономического продукта. То есть, производство не ради производства, а ради потребления, удовлетворения растущих материальных и духовных потребностей людей.

Однако, ресурсные ограничения не дают возможности в полной мере предоставить все искомые блага. Возникает важнейшее неразрешимое и в философском, и в экономическом, и в политическом, и в духовно-нравственных отношениях противоречие человеческого бытия – социально-экономическое расслоение на слои, неравенство и субъективно-объективная несправедливость потребления экономических благ.

Данное социальное противоречие призван смягчать и не допускать социальных потрясений механизм государственного и муниципального регулирования экономики. Через разнообразную систему административных и экономических форм и методов субъект управления регулирует состояние объекта управления.

Проблема регулирования имеет и практический, и теоретический аспекты. В теоретическом плане под **регуляцией** понимают процесс изменения взаимосвязи элементов системы, направленный на ее сохранение.

Применительно к практике муниципального управления регулирование состояния муниципальной экономики носит объективный характер, так как в конечном итоге и государственный (муниципальный) служащий, и предприниматель, и наемный работник, и пенсионер, и домохозяйка – все они являются членами конкретного местного сообщества, то есть проживают на территории определенного муниципального образования.

К тому же, все усилия вне домашнего хозяйства, осуществляемого опять таки в основном у большинства населения в рамках той муниципальной территории, где они проживают, направлены на качественное и количественное развитие и сохранение семейной экономики. В конечном итоге все полноценные люди стремятся к семейному благополучию и используют имеющиеся в их распоряжении материальные и духовные ресурсы для обеспечения устойчивого роста своего (родных и близких) благосостояния.

Как ни странно, базовое триединство основных субъектов рыночных отношений – государственная (муниципальная) экономика + предпринимательский сектор с менеджментом + домашнее хозяйство – не одинаково представлено в современной экономической науке, особенно в отечественных разработках. Проблемы муниципальной и семейной (домашней) экономик наиболее слабо освещены в экономической теории и теории управления

Очевидно, это веяние времени, вызванное конъюнктурными соображениями. Однако при таком запросе рынка, экономическая наука не должна забывать о главной цели экономического развития – обеспечение устойчивого роста уровня и качества жизни конкретных граждан конкретной территории. Государственное регулирование и развитие бизнеса – это средства достижения данной цели.

Поэтому не надо путать цели и средства. Ведь, рынок нам нужен – не ради его самого как экономического института, а для создания достойных условий производства, распределения, обмена и потребления всех благ цивилизации всеми членами человеческого социума.

Таким образом, главная миссия (предназначение) федеральной, региональной и муниципальной служб через механизмы регулирования экономической динамики на своем уровне территориальной иерархии нести свою долю административной ответственности. За выработку и реализацию стратегии экономического развития в рамках единого российского государства отвечает федеральный территориальный уровень власти, за тактику – региональная власть, оперативно-исполнительские задачи системы управления несет ответственность муниципальный территориальный уровень власти.

В данных логических построениях вполне естественно возникла проблема власти, то есть политическая сторона теории социального управления.

Под политической сферой жизнедеятельности общества (или просто - политикой) в общественном понимании понимается совокупность отношений между людьми, социальными стратами, политическими организациями и институтами по поводу организации и осуществления общественной власти в современном сообществе граждан.

Сейчас же необходимо остановиться только на принципиальных теоретических положениях, касающихся понятийной логики анализа.

Во-первых, до сих пор в науке и практике политического и экономического управления четко не решен вопрос о разграничении полномочий между уровнями власти. Многие попытки искусственного обособления муниципальных проблем от общегосударственных (федеральных и региональных) запутывают логику управления, лишают ее прозрачности и доступности для населения.

Во-вторых, проблема власти по линии «регион - муниципальные образования» наглядно усугубляется экономическими и финансовыми неразрывными связями.

Методологически можно опереться на диалектическую методологию научного анализа. Говоря конкретнее, уровни территориальной пирамиды управления соотносятся, выражаясь философским языком, как «общее, особенное и частное». Безусловно, детальная конкретизация и иерархизация данного триединства с трудом, но может быть теоретически. Однако, на практике реального государственного управления многие конкретные проблемы взаимоотношений «федеральный центр - регионы» и «региональный центр – муниципальные образования» выглядят намного сложнее, а порой они являются трудными или совсем неразрешимыми.

В-третьих, сама графическая фигура – управленческая пирамида – вызывает проблему соотношения ответственности уровней территориального управления.

С одной стороны, вертикаль власти выглядит наглядно – чем выше уровень, тем более ответственные и масштабные управленческие полномочия осуществляют соответствующие властные структуры. Но широта ответственности больше стекается, ложится на самый большой по объему нижний (муниципальный) уровень. Этот уровень ближе к населению территориально, он решает текущие жизненноважные бытовые вопросы (например, социальные проблемы, ЖКХ, дороги, озеленение и т.д.), отвечает за территориальное единство местного сообщества (населения муниципального территориального образования).

В-четвертых, существует некоторая терминологическая запутанность в исходных управленческих понятиях – «менеджмент», «администрирование», «самоуправление».

Логика такова, что объективное наличие социально-экономических систем (хозяйственных организаций) вызывает необходимость управления ими. Подразделение системы управления на управляющую и управляемую составляющие позволяет выделить специфику субъекта и объекта управления.

Существование управленческого феномена подразумевает наличие биполярной системы, которая включает в себя субъект (управляющая подсистема) и объект (управляемая подсистема) управления. Между ними и внутри каждого из них существует множество взаимоотношений в виде разнообразных коммуникаций, т.е. обменов информацией (в теории они называются прямыми, обратными и горизонтальными связями).

Субъектом государственно-муниципального управления выступают отдельные служащие, различные властные структуры, а при отдельных условиях и все местное сообщество (например, местный референдум) или наиболее его активная часть. В последнем случае можно говорить именно о публичном самоуправлении.

Субъект государственно-муниципального управления по различным группам критериев подразделяется:

- по сферам жизнедеятельности местного сообщества - на субъекты политического, экономического, социального и духовно-культурного

управления, что соответствует срезам управленческой территориальной пирамиды;

- по территориальному фактору - на региональные, районные (окружные), городские (районы в городах) и поселковые;
- по области функционирования - на субъекты управления финансами, ЖКХ, здравоохранением, образованием, культурой и т.д.
- по решаемым местным задачам - на планирующие, судебные, контрольные, организационные и иные административные подразделения;
- по степени временной устойчивости - на действующие в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде;
- по размерам - на единовластные и групповые (коллективные) и другие.

Субъект государственно-муниципального управления занимается **администрированием**. Оно представляет собой процесс управления, урегулирования социальных отношений во внутренней и внешней среде государственного или муниципального образования как территориально-экономической организации. Само название региональных и местных органов власти – администрации – совершенно справедливо отражает специфику их деятельности как субъекта управления.

В качестве объекта государственно-муниципального управления выступает местное сообщество с разнообразными социальными взаимосвязями, отдельные сферы его жизнедеятельности, отрасли экономики, политические институты, административно-территориальные образования, профессиональные и общественные объединения, другие юридические и физические лица.

Субъект и объект государственно-муниципального управления осуществляют определенные взаимодействия, теоретически определяемые как управленческие отношения. Взаимодействия, идущие от субъекта к объекту в теории управления называется прямыми связями. Отношения «объект-субъект» носят название обратных связей. Внутриобъектные и внутрисубъектные отношения называют горизонтальными связями. Используя прямые каналы связей субъект отправляет распорядительно-информационные сообщения, на которые объект управления реагирует с помощью обратных связей.

Данная модель управленческих отношений является довольно упрощенной и условной. В практике муниципального управления они проявляются в огромном количественном и качественном разнообразии, которое не возможно «загнать в рамки теории». Все обстоит сложнее.

Сложность **управленческих отношений** заключается в том, что они вбирают в себя субъективные проявления и объективную обусловленность. Их **специфика** заключается в следующем:

- объективной обусловленностью установления и развития управленческих отношений;
- осознанным характером осуществления управленческих действий;
- индивидуализированным характером принятия управленческих решений;

- формальными и неформальными взаимодействиями (формальный управленческий труд предписан нормативными актами и определен социальными ожиданиями, а неформальные взаимоотношения ничем не регламентируются и основываются на добровольных началах симпатий и антипатий);
- иерархичностью отношений подчинения и руководства;
- многообразием социальных отношений между различными субъектами и объектами управления, возможность перемен их ролями.

Таким образом, управленческие отношения представляют собой разнообразные взаимодействия субъекта с объектом управления, а так же совокупность отношений внутри каждого из них и контакты с внешней средой.

Важно подчеркнуть, что сложности в субъектно-объектные отношения добавляет и тесное переплетение сфер (срезов) управленческой пирамиды.

Так, например, нельзя сказать где кончается политика и начинается экономика, где грань отделения культуры от производства экономического продукта, жизненно важного для существования людей.

Сегодня мы говорим об экономической политике, о социальной политике, о политике в сфере культуры.

Мало того, деление идет по еще более дробной горизонтальной градации. Например, экономическая политика подразделяется на самые разнообразные направления – инвестиционная политика, финансовая политика, аграрная политика, жилищная политика и т.д.

Кроме этого, экономическая политика делится на относительно самостоятельные уровни – федеральная экономическая политика, региональная экономическая политика, муниципальная экономическая политика.

Таким образом, территориальная управленческая пирамида представляет собой сложную, взаимосвязанную и взаимозависимую систему горизонтальных и вертикальных, внутренних и внешних взаимоотношений субъекта и объекта управления. Характер управленческих отношений определяет цели задачи и основные направления региональной экономической политики в целом и муниципального управления в частности. Научной базой для их разработки и осуществления служит теория социального управления.

В научных источниках часто отмечается, что методология исследования экономической политики чрезвычайно затруднена в силу сложности ее объекта и предмета.

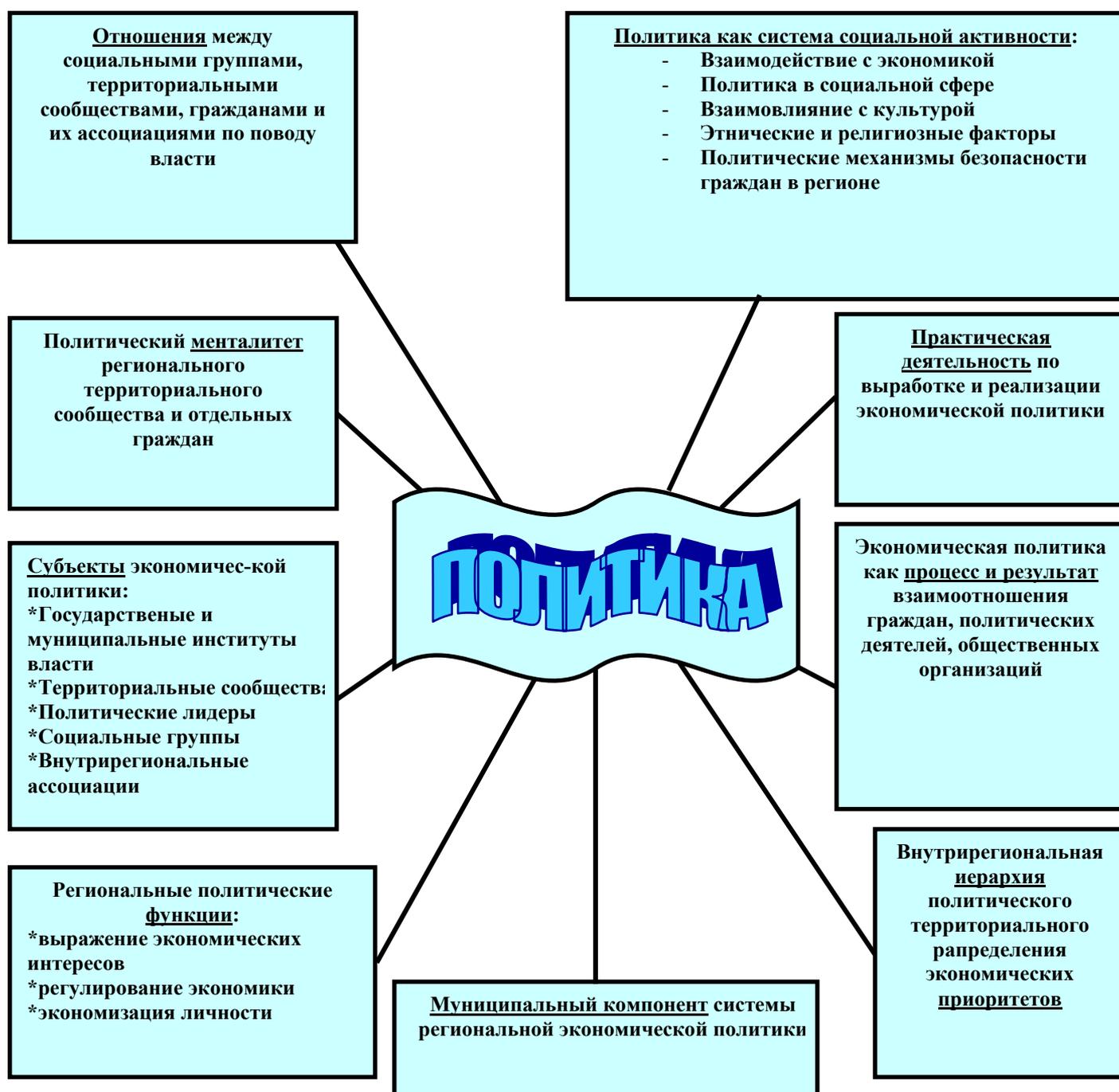
Региональную политическую картину можно представить следующим образом.

Важнейшей составляющей, базовым, системообразующим элементом региональной политики в целом является региональная экономическая политика. Категория «экономическая политика» интерпретируется в разных вариациях и с различными упорами на тот или иной ее компонент, на ту или иную грань.

Так, профессор Б.А. Райзберг рассматривает экономическую политику в целом как проводимую государством на разных административных уровнях (в том числе и на региональном) генеральную линию экономических действий, а также придание желаемой направленности экономическим процессам, воплощаемым в совокупность предпринимаемых государством мер, посредством которых достигаются намечаемые цели и задачи, решаются социально-экономические проблемы.

В такой трактовке, экономическая политика представляет собой систему перспективных долгосрочных действий разных административных этажей власти. Здесь, можно согласиться со стратегической направленностью рассматриваемого политико-экономического явления, что отражено на следующей схеме.

Политический фактор системе государственно-муниципальных социально-экономических управленческих отношений.



Экономическая политика – это синтез стратегии, тактики и оперативного управления. Поэтому ближе к объективному представляется политологический вариант определения сущности экономической политики как системы экономических мероприятий государства; совокупности целей, средств и задач, мероприятий по направленному воздействию на развитие экономики.

Экономическая политика представляет собой своеобразное триединство теории, практической деятельности и искусства управления человеческими отношениями. Иначе говоря, политическая деятельность является «сплавом» политических знаний, навыков и умений творчески их применять в конкретной социально-экономической ситуации.

Политическую деятельность в регионе нужно представлять как совокупность действий субъектов политики, направленных на удовлетворение потребностей и интересов населения (объекта политического управления) данной территории.

Вместе с тем, экономическая политика не может быть реализована только усилиями одного субъекта управления. Обязательно необходимо установить мощные и стабильные коммуникационные связи с объектом управления. Иначе говоря, экономическая политика – это процесс и результат совместной деятельности субъекта и объекта по улучшению экономической ситуации в регионе и повышению благосостояния территориального сообщества.

Важное уточнение. В процессе практической деятельности, как отмечено в определении региональной экономической политики, необходимо помнить, что экономические ресурсы ограничены, возможности региона и граждан имеют определенные границы. Отсюда вытекает потребность в определении иерархии территориального распределения экономических приоритетов. Возможно, выделении точек отраслевого роста или муниципальных территорий, способных дать мультипликативный эффект для экономики всего региона. Это в плане перспектив доходной части валового регионального продукта.

Но, социально-экономические приоритеты должны быть установлены политическими методами для территорий, социальных групп и отдельных граждан, нуждающихся в поддержке всеми возможностями региона. Депрессивные территории требуют к себе политического участия, которое должно быть оказано своевременно. Иначе социально-экономические проблемы будут нарастать, что пагубно скажется и на политической и экономической ситуации в регионе в целом.

В правом верхнем углу схемы представлены основные направления воздействия политических факторов на систему региональных социально-экономических отношений. По мнению автора, это прежде всего взаимодействие политики и экономики в целом и по отдельным ее составляющим, политика в социальной сфере, взаимовлияние со сферой культуры, этнические и религиозные взаимодействия. Особо в последнее время актуальным стал политический фактор обеспечения безопасности

территориального сообщества. Терроризм, рост экономической и уголовной преступности, расслоение населения, экономические проблемы (бедность и др.), наркомания и алкоголизм и другие серьезные опасности требуют своей доли политического участия, так как они угрожают не только экономике региона, но и жизни и здоровью регионального сообщества.

Необходимо тесное взаимодействие и взаимопонимание между уровнями власти в процессе выработки и реализации управленческих решений, касающихся региональной экономической политики. Вертикаль власти должна быть усилена.

Безусловно, важно, чтобы политическая деятельность в регионе была направлена на позитивные для населения изменения к лучшему в экономическом его благосостоянии. Она не должна нести негативные ухудшения жизненного уровня граждан.

Политическая деятельность должна быть демократической, то есть работать на благо общества. Народ должен поддерживать власть, а не с равнодушием взирать на происходящее в регионе.

Прямолинейных решений по поводу степени и роли соотношения свободного рынка и регионального его политического регулирования, иначе экономики и политики, для всех времен и стран просто выработать не возможно. Это вытекает из специфики самой сложной природной системы - человеческого общества, а так же особенностей управления и самоуправления в нем.

Гарантированным социальным индикатором оптимальных взаимоотношений политики и экономики является высокие и устойчивые темпы роста регионального валового продукта, стабильное повышение уровня и качества жизни населения конкретного территориального сообщества. Стабильное экономическое положение региона благоприятно сказывается на всех сферах жизни его населения, на национальном авторитете и уважении. Экономически сильный регион имеет больший политический вес в стране, чем дотационная, депрессивная территория государства.

Применяя метод исторического анализа предмета исследования, необходимо отметить, что практика территориального развития нашей страны убедительно свидетельствует о том, что политика и экономика взаимно должны дополнять друг друга, содействуя прогрессу общества. Взаимоотношения между ними на конкретных исторических этапах или усиливали или замедляли социальное развитие. Демократические свобода и либерализация в экономической сфере жизнедеятельности территорий вызывала аналогичные процессы в политике. В то же время, бюрократизм в политическом управлении приводил к негативным командно-административным методам управления региональным хозяйственным комплексом.

Общемировой тенденцией сегодня является стремление углубления демократических начал во всех сферах жизнедеятельности. В данный процесс стремится активно включиться и Россия.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. В чем состоит специфика администрирования?
2. Назовите основные тенденции современного администрирования.
3. Каков механизм реализации экономических функций государства?
4. Что можно сделать для повышения эффективности государственно-муниципального управления?
5. Перечислите основные субъекты рыночных отношений с точки зрения управления экономикой.

*** Практические задания.**

1. Конкретизируйте основные проблемы разграничения полномочий между уровнями управления: федеральный, региональный и муниципальный аспект.
2. Какие основные характеристики администрирования Вы считаете главными? В чем их специфика?
3. Выявите специфику управленческих отношений в государственно-муниципальном секторе экономики. Каковы функции субъекта управления?

*** Деловые ситуации.**

1. Смоделируйте заседание консультационного совета с участием представителей федеральных, региональных и муниципальных властей. Вопрос повестки дня – доходная и расходная части консолидированного бюджета. Как каждая из сторон предлагает их формирование?
2. По схеме уровней и срезов управленческой пирамиды рассмотрите полномочия властей. Обыграйте ситуацию делегирования полномочий сверху вниз и снизу вверх. Что Вы оставите на разных уровнях?
3. По схеме политического фактора государственно-муниципального управления рассмотрите все взаимосвязи между элементами. Обыграйте в группах роль и место в экономике данного фактора в вашем регионе с различных политических точек зрения.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Менеджмент
2. Администрирование
3. Регуляция (регулирование)
4. Государство
5. Предпринимательство
6. Политика
7. Субъект государственно-муниципального управления
8. Объект государственно-муниципального управления
9. Управленческие отношения

*** Учебная литература.**

- Основная и дополнительная литература указана в конце учебника.

РАЗДЕЛ V. ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

Глава 1. Профессиональные требования и образование менеджеров: подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров

Становление и развитие системы подготовки управленческих кадров, с одной стороны, является важным фактором движения к рынку, а с другой стороны, сама эта система должна рассматриваться как объективно необходимый компонент (институт инфраструктуры) рыночной экономики. Система обучения менеджеров должна не просто давать знания о рынке руководителям бизнеса, но и быть инструментом экономической трансформации. Она должна не пассивно созерцать происходящие изменения в экономической и политической сфере, но и мотивировать управленческие силы на творческое применение полученных знаний.

Образовательная система обязана побуждать руководителя к самостоятельным активным действиям на всем рыночном пространстве. И, что чрезвычайно важно, она должна формировать у управленческого персонала постоянную потребность в новых знаниях, в саморазвитии и в мотивации подчиненных на постоянный рост квалификации.

Международный опыт в этом направлении, разумеется, очень важен для обеспечения качественного уровня подготовки менеджеров, однако необходимо создать отечественную федеральную и региональную модель образования для каждой отрасли экономики.

Ценность международных контактов, безусловно, огромна. Ее роль и эффективность можно было бы еще усилить, если бы удалось решить ряд назревших **проблем**:

1. Разработать и издать массовым тиражом учебно-методический комплекс по организации менеджмента в зарубежных странах.
2. Повышению эффективности зарубежных связей способствовала бы и предварительная языковая подготовка (имеется в виду язык страны-партнера).
3. Придать учебе кадров с участием зарубежных специалистов систематический и планомерный характер, что будет сильным мотивирующим фактором для изучения иностранного языка.

Голое копирование зарубежного опыта неприемлемо. Но опасна и другая крайность, выражающаяся в самоизоляции российских учебных заведений. Закрытый период отечественной экономики и образования уже был в истории нашего общества. Он привел к застою в социально-экономической и духовной сферах. Таким образом, необходима "золотая середина" в использовании зарубежного опыта в условиях экономической трансформации в России. Эта "середина" находится в творческом применении лучших образцов мирового опыта подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров менеджеров на местном уровне к

российским специфическим условиям, учету отечественных традиций, менталитета и наработок в области управленческой мысли и методики обучения.

Учитывая международный и отечественный опыт, важно подчеркнуть, что **основными принципами** формирующейся в России системы обучения кадров управления должны стать следующие:

- первостепенное значение отводится социальной направленности обучения, с учетом индивидуально-личностных профессиональных потребностей обучаемого, гуманистическо-демократическая ориентация образовательного процесса;

- постоянная актуализация имманентной сущности и содержательной стороны учебного процесса, оптимальная гибкость обучения;

- регулярное учебно-методическое обновление обучения управленческих кадров, разработка разнообразных авторских курсов, перманентная система коррекции профессиональных программ, развитие "модульного" принципа формирования учебных курсов, опора на государственные образовательные стандарты;

- обеспечение самого передового научно-практического сопровождения подготовки руководящих кадров, включающего в себя внедрение современных учебных комплексов, апробацию активных форм и методов обучения, организацию научных исследований и внедрение их результатов в повседневную преподавательскую практику, превентивный характер обеспечения образования;

- инновационность обучения является одним из важнейших принципов, включающим в себя современные технологии обучения (в том числе и компьютерные обучающие комплексы), новые подходы к самому обучению и т.д.

На основе этих принципов формулируется главная идея реформирования подготовки руководителей-управленцев - сформировать и обеспечить устойчивое функционирование качественной саморегулируемой социально ориентированной целостной системы работы с кадровым хозяйством.

Основные требования к системе подготовки кадров руководителей заключаются в неуклонном взаимодействии между образовательными учреждениями и рыночными структурами для того, чтобы учебно-консалтинговый процесс был тесным образом связан с конкретной практикой управления, строился исходя из реальных потребностей рыночной экономики. Причем нужно четко развести требования к образованию для различных управленческих уровней - федерального, регионального, муниципального, отраслевого, а также внутриорганизационной иерархии. Такое дифференцированное видение проблемы будет способствовать повышению качества образовательной системы.

Можно выделить следующие основные **задачи**, решаемые в процессе становления образовательных структур рассматриваемого профиля:

- Регулярное совершенствование системы непрерывного экономического образования.
- Гибкость учебного процесса, приспособление его к непосредственным социально-экономическим потребностям региона с учетом личностно-индивидуализированного подхода к субъектам обучения.
- Уточнение и постоянное совершенствование содержательного наполнения обучения.
- Переход учебно-методического и информационного обеспечения учебного процесса на новый качественный современный уровень.
- Совершенствование организационной инфраструктуры и технического оснащения специализированных учебных заведений.
- Финансовое обеспечение подготовки профессиональных управленцев.
- Постоянное повышение профессиональной квалификации преподавателей и специалистов, обеспечивающих учебный процесс.

Следование данным тенденциям позволит создать принципиально **новые кадры управления инновационного типа, которые должны обладать (профессиональные требования или профессиограмма):**

- новым экономическим и политическим мышлением; знаниями экономической теории, основ правового обеспечения экономических реформ; психологии, социологии и т.д.;
- способностью к самостоятельному творческому анализу реальных экономических управленческих ситуаций;
- умением принимать наиболее эффективные в конкретных ситуациях управленческие решения, находить оптимальные механизмы, способствующие реализации экономических функций;
- искусством общаться с людьми, работать с информационными потоками;
- формами и методами разрешения и профилактики социальных конфликтов;
- организаторскими способностями по обеспечению выполнения обязанностей подчиненными, использовать при этом элементы планирования, мотивации, организации и контроля;
- умением четко формировать цель, ставить задачи и предлагать конкретные механизмы их решения;
- стремлением и способностью к повышению своей квалификации, совершенствованию и самоподготовке.

Россия находится на пути к рыночной экономике, которую без профессионалов-управленцев создать нельзя. Безусловно, сразу все общество обучить жить и работать в условиях новой экономической ситуации нереально. Начать нужно с подготовки руководителей (субъект управления), которые смогли бы повести объекты управления в общем контексте рыночной реформы.

Новая ситуация в экономике открывает широкий простор для самореализации ярких личностей в качестве управленцев новой формации. Обобщая условия и предпосылки становления системы непрерывного

образования руководящих кадров, можно выделить следующие основные **внешние и внутрисистемные факторы:**

1. ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ.

а) Экономические факторы.

Современной экономике нужны профессионалы, способные творчески ориентироваться в сложной динамичной рыночной ситуации. Они должны регулярно пополнять свои знания, без которых они могут отстать от требований жизни, а это в условиях конкурентной борьбы автоматически приведет к негативным для них последствиям. Рынок накажет за отсутствие знаний или несвоевременное овладение ими.

Менеджеры поставлены объективной экономической обстановкой в такие условия, что без постоянного образования и самообразования они не смогут выполнять общественно-полезную работу. В результате отсутствия профессионализма непрофессиональная деятельность может прийти в резкое противоречие с социальными потребностями и общество вынуждено заставить их соответствовать современной жизни.

б) Политические факторы.

Рыночная экономика предполагает наличие демократической формы управления обществом, основанной на системе социального партнерства. В такой системе взаимоотношений ключевую базу социальной стабильности и неконфронтационного развития составит взаимопонимание и взаимоподдержка профессиональных управленцев и социальных государственных потребностей. Это крайне важно для устройства жизни на основе законов, соблюдаемых всеми гражданами. Без законопослушания цивилизованные рыночные отношения невозможны. Естественно, чтобы законы соблюдать их надо знать. Знания по всем указанным вопросам призвана дать новая система образования для руководителей бизнеса.

в) Социальные факторы.

Отход от принципов социальной однородности недавнего прошлого и дифференциация общественных групп требуют новых знаний социальной стратификации.

Знание страт (социальных групп) необходимо предпринимателям и менеджерам для определения одной из важнейших составляющих управления в бизнесе - концепции маркетинга. Знание своих партнеров, конкурентов, поставщиков ресурсов и, конечно, потребителей, отслеживание социальной динамики являются важнейшими составляющими успеха предпринимательства.

г) Экологические факторы.

Поддержание в нормальном для жизни общества виде среды обитания - важнейший фактор, знание которого необходимо современному руководителю. В условиях ограниченности ресурсов остро стоит вопрос их рационального использования и разработки перспективных альтернативных источников развития рынка.

д) Факторы культуры.

Современный имидж предпринимателя обязательно включает в себя элемент культуры. Начиная от внешнего вида до умения культурно общаться с разными людьми. Важно не только эстетически грамотно оформить офис, но и быть внутренне богатым. Духовное богатство не позволит предпринимать противоправные действия или совершать непристойные деяния.

Разумеется, личная культура требует больших знаний, умений и навыков. Нужно систематическое их привитие.

2. ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ.

Это целый спектр обустройства внутриорганизационных отношений. Начиная с определения целей и задач организации, планирования деятельности, управления персоналом, мотивации труда и кончая вопросами технологии производства и управления - таков спектр необходимых руководителю знаний. Незнание или игнорирование какой-либо одной организационной компоненты может привести к нарушениям.

Итак, объективная потребность в формировании не просто единичного образовательного цикла, а целостной системы непрерывного образования в современной российской провинции в условиях становления рыночных отношений является жизненно назревшей.

Можно выделить следующие основные **ТЕНДЕНЦИИ** в процессе становления образовательных структур рассматриваемого профиля:

I. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕПРЕРЫВНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.**

II. **ГИБКОСТЬ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ ЕГО К НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТРЕБНОСТЯМ РЕГИОНА С УЧЕТОМ ЛИЧНОСТНО-ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАННОГО ПОДХОДА К СУБЪЕКТАМ ОБУЧЕНИЯ.**

III. **УТОЧНЕНИЕ И ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВСЕХ ЭЛЕМЕНТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ.**

IV. **ПЕРЕХОД УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ЭКОНОМИКЕ НА НОВЫЙ КАЧЕСТВЕННЫЙ УРОВЕНЬ.**

Данный качественный скачок осуществляется через следующий **механизм реализации инновационного образования:**

1. Активное внедрение в практику работы учебных заведений современных электронно-вычислительных машин со всевозможными периферическими устройствами и средств телекоммуникации.

Сегодня ни у кого уже не вызывает сомнения тот факт, что чрезвычайно актуально обновление всей технологии учебного процесса для подготовки управленческих кадров. Пока довольно часто наблюдается не совсем продуманное перенесение зарубежных компьютерных технологий в Россию без соответствующего отечественного их наполнения.

Безусловно, отечественный рынок еще слабо заполнен обучающим программным продуктом. Но прежде чем начинать достаточно трудоемкий и дорогостоящий процесс активизации применения новых обучающих технологий, необходимо проанализировать цели, методы, формы и сферы их использования в различных учебных курсах и программах, а также определить кадровый состав преподавателей.

2. Формирование целостных учебно-методических комплексов по всем преподаваемым курсам и авторских курсов

Учебно-методические комплексы должны включать в себя обширный, постоянно дополняющийся и обновляющийся набор необходимых для качественного проведения учебных занятий компонентов. Набор таких компонентов может состоять из:

- вводно-входных материалов (вступительные экзамены, собеседования, тестирование, самооценка, заявки и пожелания клиентов, ознакомление с квалификационными требованиями, планами и программами учебного заведения, контрактно-договорные формы и т.д.);

- содержательная сторона обучения (цикл лекций, раздаточный материал, межсессионные задания и контрольные работы, кейс-стади, деловые игры, компьютерные технологии, практические занятия, нормативные документы, базы данных, стажировки, экзамены, зачеты и т.п.);

- выпускные материалы (итоговые экзамены, контрольные работы, зачеты, тестирование, защита дипломных работ и бизнес-планов, компьютерные технологии, демонстрация практического внедрения полученных знаний и умений, оценка соответствия навыков выпускника квалификационным требованиям и государственному стандарту и другие материалы).

Все из перечисленных материалов должны быть заранее разработаны авторскими коллективами, апробированы и постоянно совершенствоваться. Студент должен получать полный готовый комплект учебно-методических материалов до начала или в процессе занятий, позволяющий ему в полном объеме овладеть необходимыми квалификационными знаниями и умениями.

Авторские курсы - это не просто выдуманные из головы заметки из жизненного опыта того или иного преподавателя, а хорошо продуманные в соответствии с государственными лицензированными программами, отвечающие государственному образовательному стандарту учебно-методические материалы для организации обучения руководителей. По максимуму они должны включать в себя большую часть материалов учебно-методического комплекса. Но данное требование не является абсолютным.

Возможно, авторские курсы могут иметь в своем составе лишь некоторые, наиболее принципиальные составляющие комплекса. Например, курс лекций, материалы к практическим занятиям, рекомендуемую литературу и источники, контрольные вопросы и др. Эти курсы должны быть одобрены коллегами на учебно-методических советах вузов.

Вопрос об авторских курсах является довольно непростым. Он требует своей детальной проработки. Однако стремиться к тому, чтобы преподавание учебного материала каждым из преподавателей было ярким, самостоятельным, доходчивым, высокопрофессиональным, отвечало запросам аудитории, безусловно, необходимо. Это требование рыночной экономики и никуда от него не уйти.

- переход к активным и сверхактивным (самостоятельному обучению обучающимися других слушателей) методам обучения.

3. Формирование комплектов учебной литературы и источников, построенных на отечественном материале.

Безусловно, никто не собирается отвергать практическую значимость зарубежных учебных материалов. Они, собственно говоря, открыли дорогу к изучению современной рыночной экономики туризма. Но необходим отечественный широкодоступный учебный материал, анализирующий современное состояние экономики и ее перспективы. Особенно остро эта проблема (отсутствие учебных пособий по практическому менеджменту, методикам маркетинговых исследований и т.д.) стоит на уровне регионов.

Многие регионы пытаются ее решить самостоятельно. Однако разрозненные и бессистемные их попытки не могут кардинально изменить положение дел. И это не потому, что в регионах нет опытных кадров. Нужна координация совместных усилий.

Необходимо тщательно спланировать процесс насыщения регионов учебной литературой отечественного содержания, с примерами из практики работы предпринимательских структур, с практическими заданиями и кейс-стади, деловыми играми и т.д. Одним словом, предпосылки созрели, потребители ждут, клиенты требуют отражения в учебном процессе российских материалов. Надо реализовывать данную тенденцию.

V. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

Данная тенденция выражается в:

- мотивации региональных руководителей к непрерывному обучению (разработка четких нормативных актов, элементы материального и морального стимулирования, льготы и т.п.);

- диверсификации форм и методов работы региональных учебных заведений (подготовка руководителей по очной, заочной, очно-заочным формам, переподготовка и повышение квалификации по самым разнообразным программам и за самый удобный для клиента период обучения, очная и заочная аспирантура, и докторантура, региональные и зарубежные стажировки и т.д.);

- укреплении материально-технического обеспечения учебного процесса самым современным оборудованием;

- предоставлении обучающимся разнообразных дополнительных услуг (льготное проживание, питание, пользование копировально-множительной и компьютерной техникой, средствами телекоммуникации и т.д.);

- повышении профессиональной роли и требовательности к обслуживающему учебный процесс персоналу (программисты, системотехники, инженеры, переводчики, методисты, консультанты и др.).

При возрастающей тенденции к усилению индивидуально-самостоятельной доли обучения руководящих кадров значение обслуживающих учебный процесс факторов будет неизменно прогрессировать. Необходимо заблаговременно, не уменьшая роль самого учебного процесса, уделять должное внимание обслуживающему компоненту.

VI. ХОЗЯЙСТВЕННО-ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.

Огромная роль в процессе формирования цивилизованной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров отводится хозяйственному обеспечению учебного процесса.

Сама внутренняя хозяйственная инфраструктура учебного заведения должна облагораживать, прививать эстетические чувства.

Разумеется, на это нужны средства. Где их взять при нынешних хозяйственно-экономических трудностях в стране?

При ответе на данный сложный вопрос многим региональным кадрам, привыкшим долгие годы полностью датироваться из госбюджета, сегодня приходится нелегко. Даже некоторые преподаватели экономических дисциплин с трудом психологически перестраиваются на ту мысль, что полного гособеспечения в условиях рыночной экономики не будет.

Однако отвыкать от полного госкармана и привыкать к частичному (или полному) зарабатыванию денег для нужд своей образовательной организации надо. Обучать предпринимателей и не знать, что это такое, самому вряд ли в дальнейшем удастся.

Конечно, для нас это новые проблемы. Они непростые. Их нужно учиться разрешать в новых экономических условиях.

В целом же тенденции развития финансовой поддержки образования таковы, что в перспективе источниками денежных и иных материальных средств для региональных учебных заведений, готовящих руководящие кадры, станут: средства из федерального бюджета, средства из региональных бюджетов, средства, поступающие от органов местного самоуправления, средства, поступающие от коммерческой деятельности учебных заведений, средства общественных организаций, средства, поступающие от предпринимательских структур, средства от российских благотворительных организаций, средства от частных лиц (возможно, от выпускников региональных образовательных организаций), средства от иностранных партнеров и благотворительных организаций, содействующих развитию

бизнеса в России, становлению ее новой государственности и усилению рыночных реформ в провинции.

VII. ВОЗРАСТАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТРУКТУР.

Данная тенденция плавно вытекает из всех перечисленных выше, ибо все преобразования и в экономике, и в образовании производят люди. От профессионализма, добросовестности и желания служить Отечеству зависит весь успех реформирования российского общества.

Совершенствование кадров и их саморазвитие - самая острая проблема, которую предстоит решать региональным образовательным структурам. Во многом данные проблемы достались им в наследство от прошлых времен.

Переход к рыночным отношениям вызвал резкий скачок потребности в экономически грамотных кадрах управления. За период застоя и первых лет перестройки многие молодые перспективные преподаватели покинули вузы по ряду причин. Часть из них ушла работать в коммерческие и государственные структуры, часть перепрофилировалась, а часть уехала за рубеж. Приток же в науку и образование молодых кадров сократились.

В последние годы положение дел несколько стало улучшаться. Однако, чтобы вырастить грамотного ученого и преподавателя нужен достаточно большой временной срок.

Тем не менее большинство преподавательских кадров представляют собой людей, кровно заинтересованных в развитии и совершенствовании современного образования. Многие из них успешно сами прошли переподготовку и повышение квалификации в центральных организациях и на региональном и межрегиональном уровне, за рубежом.

Таким образом, заканчивая анализ основных тенденций, надо подчеркнуть, что речь шла именно об основных тенденциях. Всеобъемлющий анализ ряда других перспектив требует самостоятельного исследования, а может быть, и не одного.

Особенно важно четко определить круг основных организаций, которые объективно были бы заинтересованы в формировании и поддержании в работоспособном высококачественном состоянии всех компонентов образовательных структур в регионах и в центре, занимающихся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации управленческих кадров в российской провинции. Чем точнее будет очерчен этот круг единомышленников, тем успешнее будут протекать все системообразующие процессы.

Безусловно, объективная заинтересованность еще не говорит о субъективной практической реализации жизненно важных мероприятий по поддержке образовательных организаций. Она лишь отражает идеальную модель реального прообраза складывающейся системы.

Важно отметить, что определенный оптимизм в сложной современной социально-экономической ситуации вселяет тот факт, что многие

компоненты уже начали реально взаимодействовать. И, что наиболее отраднo, это региональные перемены к лучшему в образовании и осознании его необходимости значительной частью территориальных руководителей.

Другим важнейшим плюсом является укрепление взаимного сотрудничества между самими образовательными структурами в регионах, взаимовыгодный обмен учебными инновациями.

Происходящие в данном направлении процессы и основные перспективные тенденции вселяют значительную уверенность в том, что в недалеком времени произойдут качественные сдвиги в образовательном компоненте кадровой работы.

Однако данный процесс представляется довольно сложным. Как отмечалось выше, становление новой системы в значительной степени **сдерживается целым рядом факторов внешней среды**: медленные темпы экономических реформ на микро- и макро-экономическом уровнях; сложным состоянием финансовой системы; недостаточным пока учебно-методическим и техническим товаром, предлагаемым отечественными производителями; внешней конкуренцией (особенно зарубежной); недостаточным опытом работы по международным образовательным стандартам; не всегда достаточным уровнем понимания потребностей образовательных институтов региональными государственными и предпринимательскими структурами и рядом других субъективных и объективных обстоятельств.

Регионам, конечно, очень хотелось бы активнее внедрять практический опыт работы столичных учебных заведений. Но здесь есть проблемы. Прежде всего, это непривычная пока еще коммерциализация отношений между образовательными структурами. Многие лучшие учебно-методические комплексы и отдельные их элементы стоят довольно дорого и приобрести их регионам по финансовым причинам не всегда удается.

Проведение научных и методических конференций, семинаров, стажировок тоже обходится недешево. Командировочные расходы в бюджетах особенно государственных учебных заведений значительно урезаются.

Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава провинциальных образовательных структур прочно заняло важнейшее место в работе головных академий. К этому добавляется и значительная учебно-методическая помощь, оказываемая через предоставление текстов лекций, раздаточного и справочного материала.

Сегодня можно говорить и еще об одном важнейшем плюсе в процессе складывания региональных систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. При поддержке и координации местных усилий головные организации оказывают содействие в налаживании взаимовыгодного сотрудничества по горизонтали. Можно уверенно сказать, что совместными усилиями все трудности будут преодолены.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Что такое образование? Каковы его составные части.
2. Каковы основные проблемы использования международного опыта обучения менеджеров в России?
3. Какие внутренние и внешние факторы влияют на образовательную систему?
4. Какие задачи реформирования образования менеджеров стоят на современном этапе?
5. На каких принципах должна строиться профессиональная подготовка менеджеров?

*** Практические задания.**

1. Составьте свой собственный перечень профессиональных требований к образованию менеджеров.
2. Обоснуйте умения, навыки и знания, необходимые менеджерам вообще и конкретным специалистам, в частности.
3. Определите основные направления повышения эффективности подготовки менеджеров в Вашем учебном заведении. Что препятствует данному процессу.

*** Деловые ситуации.**

1. К Вам в группу приходит работодатель крупной фирмы. Он хочет отобрать из выпускников для работы персонал. Смоделируйте по ролям беседу между работодателем и выпускником. Какие положительные стороны Вашего образовательного имиджа Вы сможете рекламировать?
2. Напишите и обоснуйте 10 отличительных характеристик Вашей образовательной подготовки и общественной студенческой жизни. Каковы Ваши конкурентные преимущества на рынке труда? Обоснуйте их и обсудите в группе.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Образование
2. Внешняя среда
3. Внутренняя среда
4. Принципы
5. Тенденции
6. Учебно-методический комплекс
7. Профессиограмма

*** Учебная литература.**

- Основная и дополнительная литература указана в конце учебника.

Глава 2. Педагогические технологии в экономическом образовании.

Вся региональная экономическая политика осуществляется для улучшения благосостояния граждан области. Однако ее проводят конкретные люди, от деятельности которых зависит претворение теоретически правильных построений в практические мероприятия. В связи с этим возрастает требовательность со стороны всего общества к кадрам управления экономическим преобразованиями. Разумеется, прежде всего общество ждет от них гарантий повышения качества жизни. Поэтому усиливается потребность в высококвалифицированных кадрах, способных стать генераторами и реально действующими проводниками рыночных преобразований в общецивилизационном русле.

Однако, «несмотря на огромное количество чиновников, - в стране тяжелейший кадровый голод. Голод на всех уровнях и во всех структурах власти. Голод – на современных управленцев, эффективных людей», - говорится в послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию.²

Дальнейшее реформирование российских регионов напрямую зависит от наличия "критической массы" современных цивилизованных руководителей государственных, муниципальных и предпринимательских структур. Необходимо активизировать реформу сферы образования, преодолеть командно-бюрократические методы управления учебным процессом, сформировать комфортные условия для деятельности региональных преподавательских кадров и воспринимающих их информацию кадров руководителей.

Естественно, что с изменением общественной среды образования возникли иные потребности в создании целостной системы подготовки кадров с новым наполнением учебного процесса. Очевидно, что по мере формирования рыночного климата в российском социуме будет складываться и образовательный компонент кадровой работы.

При рассмотрении методологических основ темы необходимо дать несколько дефиниций. Поскольку дальнейший материал требует определиться с понятиями: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, непрерывное образование.

Под **подготовкой кадров** понимают процесс усвоения опыта, в ходе которого у человека появляется способность к использованию полученных в ходе обучения профессиональных умений и навыков. Результат процесса подготовки - приобретение определенной квалификации или совокупности знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения конкретной работы в той или иной организации.

Говоря конкретно о подготовке кадров руководителей, надо прежде уточнить данное общее определение. Подготовка управленцев - это

² Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию. – Москва, 2003. - С. 35..

целенаправленный процесс передачи им и усвоения ими определенной суммы теоретических и практических знаний, способствующих успешному и эффективному исполнению руководящих функций в рамках региональной экономической политики.

Переподготовка - это процесс изменения квалификации. Применительно к кадрам руководителей это означает изменение управленческого уровня и качества, освоение нового знания, приобретение новых качеств.

Повышение квалификации представляет собой процесс преодоления в ходе обучения противоречий между профессиональными требованиями и уровнем способностей к действиям, которые объективно возникают в результате динамики внешней и внутренней среды. Повышение квалификации для работников управленческой сферы пожалуй самый важный и перманентный процесс. Он наиболее распространен по частоте применения в сфере образования для кадров руководителей.

Таким образом, образовательные системы важно формировать с учетом всех перечисленных к ним требований рыночного хозяйства. Их надо ориентировать на непрерывное образование, на всесторонний охват экономической грамотностью всех слоев общества. Только при этом условии возможна широкая поддержка объектом управления экономической политики субъекта.

Сложнейшие проблемы перехода к цивилизованному рыночному хозяйствованию и соответствующему ему способу управления социальными системами и подсистемами требуют глубоких преобразований в кадровом обеспечении данных преобразований. Это относится не только и не столько к центральному аппарату управления, но в большей мере к региональным и местным управленческим кадрам.

Для выполнения такой важной социальной миссии регионы должны обладать достаточным количеством специально подготовленных кадров руководителей. Управленческие кадры (субъект управления) являются генераторами любой социальной системы (подсистемы) и выступают интегрирующими ее компонентами. Образно говоря, управленческие кадры - это мозг всего социального организма.

Важность кадрового обеспечения экономических реформ определяет тот факт, что руководство любой организации несет в себе организующее начало. Оно обеспечивает организацию четко поставленными целями и задачами в русле решения общих социально-экономических проблем. Из управленческих организаций различного уровня складывается единая система социального руководства.

Реорганизация всего кадрового хозяйства является важнейшим направлением совершенствования систем управления нашим обществом. Сегодня, пожалуй, нет более важной задачи в процессе экономических преобразований в России, чем подготовка и воспитание адекватных требованиям исторической эпохи кадров руководителей. Социальный отечественный и зарубежный опыт свидетельствует, что даже оптимально организованная структура центральных и региональных органов управления

оказывается неэффективной, если кадры управления не приобрели нужной теоретической профессиональной подготовки, социально и нравственно ущербны, не овладели наукой и искусством управления.

Региональная система подготовки кадров руководящих работников находится пока в условиях своего становления. Она не может еще в полном объеме выполнять социальный заказ по системной подготовке управленцев рыночного типа. Поэтому, возникают противоречия между тем, что есть в кадровом хозяйстве и тем, что нужно обществу. Одним из главных противоречий в сфере управления является явное несоответствие между теми функциями управления, которыми приходится сегодня овладевать, и состоянием руководящей деятельности, инновационной смелостью, наличием стратегических идей и профессиональными навыками их реализации, которыми реально располагают как федеральные, так и национально-территориальные и территориально-административные органы управления.

Разрешение данного противоречия нужно искать в создании и в поддержании надежного функционирования системы непрерывной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров руководителей. Иначе говоря, нужны руководители для региональной экономики.

Такая система не должна быть навязываема только сверху. Она должна формироваться и как движение сверху и как движение снизу, основанное на естественной потребности и заинтересованности кадров руководителей в получении знаний для поддержания и повышения эффективности своей руководящей деятельности.

Безусловно, важна мотивация руководителя на постоянное проращивание профессиональных знаний. Образовательная мотивация кадров руководителей составляет важную предпосылку потребности в приобретении новых знаний, умений и навыков.

В центре любой социальной системы конечно должен стоять конкретный человек с его личностно-психологическими особенностями и взглядами. Естественно, чем сложнее рыночная среда тем больше требований предъявляется к управленцу, к его профессионально-деловым качествам. В обобщенном виде **критерии профессионализма руководителя** можно представить таким образом:

- творческое самовыражение,
- широта взглядов, глобальный подход,
- социально-ориентированная предприимчивость,
- новаторский подход к организации управления, прогрессивным технологиям,
- упорная работа и НЕПРЕРЫВНАЯ УЧЕБА.

Вполне понятно, то, что образовательная система должна ориентироваться на формирование перечисленных профессиональных качеств, которых сегодня ожидает от руководителя массовое общественное сознание.

Среди большого количества **профессиональных умений и навыков**, которыми должны обладать менеджеры, приведем наиболее существенные и значимые:

- умение четко формулировать цели и установки, доступно и грамотно выражать свои мысли,
- способность расположить к себе людей, готовность выслушать их мнение,
- готовность проявлять уважение к личности, использовать наиболее полно возможности сотрудников,
- способность по деловому вести себя, сохранять в конфликтных ситуациях выдержку.

Еще одной важной задачей формирующейся образовательной системы является привитие кадрам управления самостоятельного творческого подхода к делу. Конечно, в рамках единого государства, Центр должен устанавливать самые общие "правила игры", т.е. определять основы региональной политики. А регионы в заданных рамках должны проводить свою социально-экономическую политику.

Одна из проблем заключается в том, что многие управленцы не имеют базового профессионального управленческого образования. Имея неплохую гуманитарную или техническую подготовку они испытывают острую потребность в знаниях в области управления, права, рыночной экономики, политологии и т.п.

Только теоретических знаний не достаточно. Нужен разбор уже имеющегося отечественного опыта и анализ зарубежной управленческой практики. Необходимо вырабатывать у слушателей алгоритм применения полученных знаний.

Самое важное заключается в том, чтобы полученные знания и выработанные умения и навыки не были оторваны от реальной жизненной практики от конкретности работы того или иного руководителя, обучающегося в учебном заведении.

Нужно особо подчеркнуть тот факт, что образовательная подсистема сама по себе хотя и является важным компонентом системы работы с кадрами, но не единственным. Поэтому, успех становления образовательного компонента кадровой работы в значительной степени будет определяться темпами и качеством разработки целостной концепции системы работы с кадрами.

В фундаменте организационно-методических обоснований построения учебного и научного направлений деятельности на местах лежит базовая **модель организации обучения управленческих кадров**.



ЦЕЛИ

Развитие познавательных и духовных запросов и потребностей личности.

ЗАДАЧИ

Создание новых установок на усвоение научных знаний.

Формирование потребности в непрерывном образовании.

Связь с практикой реформирования общества.

ПРИНЦИПЫ

Ф У Н Д А М Е Н Т А Л И З А Ц И Я

Г У М А Н И Т А Р И З А Ц И Я

И Н Д И В И Д У А Л И З А Ц И Я

СОДЕРЖАНИЕ

Базовая подготовка.
(обще гуманитарная и фундаментальная)

Общая специальная подготовка

Прикладная подготовка (специализация)

Информационное и организационное обеспечение управления

Государственный экзамен по предмету специальности

УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС (основные тенденции)

Оптимизация и индивидуализация обучения.
Компьютеризация.
Автоматизация управления обучением.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

Входной контроль
ЭКЗАМЕНЫ
ЗАЧЕТЫ
ТЕСТЫ
Мониторинг знаний и выходной контроль

Кадровая подсистема обеспечения учебно-методического процесса включает в себя профессорско-преподавательский состав, научные кадры, специалистов органов государственного и муниципального управления, предпринимателей соответствующего экономического профиля, зарубежных партнеров и специалистов различного профиля.

Организационная инфраструктура обеспечивает научно-аналитическую, методическую, организационную, социально-психологическую, информационную, материально-техническую, финансовую поддержку подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров руководителей.

На основе приведенной модели строятся детализированные планы и программы работы по конкретным направлениям подготовки и переподготовки кадров руководителей разных должностных уровней. Почти все они базируются на очень прогрессивном методе построения - на модульной системе. Приведем ее алгоритм.



В результате обучения (подготовки или переподготовки) обучающийся становится дипломированным специалистом в области управления. ВУЗ может выдать направившему на обучение своего сотрудника предприятию рекомендации по оптимальному использованию выпускника.

Представим наглядную модель процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров по аналогии с рассмотренной выше общей структурно-логической схемой.

ЦЕЛИ: 1. Ликвидация функциональной неграмотности управленческих кадров. 2. Подготовка и переподготовка региональных кадров для всех структурных подразделений власти на региональном и муниципальном уровнях. 3. Приведение кадрового корпуса служащих в соответствие с мировым уровнем профессиональной подготовки.

СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ: 1. Многообразие, вариативность, гибкость учебных планов и программ. 2. Базовые знания по научной организации социального и государственного управления, менеджменту, социологии и политологии, экономике, праву и другие. 3. Учет

региональных, национальных и культурных особенностей перспективного руководителя.

Практический опыт подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров вносит коррективы в содержательную сторону учебного процесса, что вызывает необходимость постоянной модернизации организационной структуры образовательных учреждений. В постоянной динамике находится и весь учебно-методический комплекс.

Функции повышения квалификации управленцев: 1. Повышение квалификации при должностных перемещениях. 2. Повышение квалификации при технологических изменениях. 3. Повышение квалификации при структурных инновациях. 4. Плановое периодическое повышение квалификации в связи с изменениями внешней среды организации. 5. Повышение квалификации при изменении ассортимента и качественных характеристик предоставляемых населению услуг. 6. Повышение квалификации как личностно-самоудовлетворительный процесс и акт самоутверждения в коллективе организации. 7. Повышение квалификации в целях психологической перестройки взаимоотношений в организации.

Сам процесс повышения квалификации может иметь следующие **формы** проявления:

1. Повышение квалификации непосредственно на предприятии без прекращения основной деятельности.
2. Повышение квалификации в специализированных образовательных учреждениях (как с прекращением основного рода деятельности, так и без отрыва от производственного цикла).
3. Экстернат.
4. Дистанционное обучение.
5. Самостоятельное повышение квалификации вне рабочего времени.
6. Стажировки в различных структурных подразделениях как своей организации, так и в других родственных организациях.
7. Обмен опытом с коллегами и использование услуг различных консалтинговых организаций.

Важно рассматривать перечисленные формы повышения квалификации не как разрозненные, спонтанно порождаемые случайной игрой обстоятельств, а как стройную систему непрерывного обучения. Иначе говоря, речь идет о роли и месте повышения квалификации в общей системе непрерывного учебного процесса.

Очевидно, что в условиях стабильного экономического развития возникает возможность более или менее четкого планирования человеческих ресурсов как на общегосударственном уровне, так и на уровне отдельно взятого предприятия.

Безусловно, стабильная экономико-политическая ситуация позволяет более четко осуществлять развитие (подготовку и повышение квалификации) персонала региональных организаций. С другой стороны сам этот персонал (особенно руководящий) собственно говоря является основой и гарантом социальной

стабильности на конкретной территории. Но, чтобы являться таковым ему необходим целый комплекс знаний и умений, нужна высокая управленческая культура, а главное осознание роли и места управленческой деятельности, что требует выработку постоянной "жажды" повышения квалификации, приобретения новой совокупности информации.

В современном обществе сложился устойчивый стереотипный **имидж идеального менеджера**, который должен обладать:

- новым экономическим и политическим мышлением; знаниями экономической теории, основ правового обеспечения экономических реформ; психологии, социологии и т.д.;
- способностью к самостоятельному творческому анализу реальных экономических управленческих ситуаций;
- умением принимать наиболее эффективные в конкретных ситуациях управленческие решения, находить оптимальные механизмы, способствующие реализации экономических функций;
- искусством общаться с людьми, работать с информационными потоками;
- формами и методами разрешения и профилактики социальных конфликтов;
- организаторскими способностями по обеспечению выполнения обязанностей подчиненными, используя при этом элементы планирования, мотивации, контроля;
- умением четко формировать цель, ставить задачи и предлагать конкретные механизмы их решения;
- стремлением и способностью к повышению своей квалификации, совершенствованию и самоподготовке.

Для приближения к этому идеалу необходимо достичь нового качества образовательного процесса. Для этого необходимо обеспечить выполнение ряда **условий**, среди которых:

- политическая стабильность и необратимость демократических тенденций в общественной жизни регионов;
- более четкое определение экономических полномочий института государственно-муниципальной службы и предпринимательских структур в соответствии с конкретным периодом осуществления экономических реформ;
- государственная моральная и материальная поддержка образовательных структур, в том числе на региональном;
- совершенствование законодательной базы осуществления экономических функций и подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей на местах;
- активизация экономических реформ в регионах страны;
- повышение престижа менеджмента с обязательной специальной профессиональной образовательной подготовкой;

- усиление мотивации профессорско-преподавательского состава образовательных структур в целях повышения качества и практической ориентации учебного процесса;

- улучшение материально-технической базы учебных заведений и постоянное ее обновление в соответствии с требованием времени,

- создание учебно-методических комплексов с отечественным наполнением и обеспечение учебно-информационными материалами всех слушателей на каждом образовательном уровне,

- расширение практических международных связей российских регионов и территорий других стран, особенно в сфере изучения и использования опыта организации государственной и муниципальной службы и системы образования чиновничества,

- организация регулярных научно-практических исследований специфики, достижений и трудностей в процессе реализации экономических функций государственными органами и формирования системы непрерывного образования для руководящих работников в различных регионах России с последующим обменом полученной информацией между территориями и т.д.

Надо отметить безусловную важность ускорения темпов формирования региональных систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Процесс становления образовательных структур в территориях России говорит о том, что складывание нового видения кадровой работы протекает сложно и неоднозначно, но «многие компоненты уже успешно складываются.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Какие критерии профессионализма менеджера Вы можете раскрыть?
2. Что включают в себя профессиональные умения и навыки менеджера?
3. Каковы формы и функции повышения квалификации?
4. Какие основные элементы модели организации обучения менеджеров Вам известны?
5. Какие условия совершенствования образовательной подготовки менеджера можно констатировать?

*** Практические задания.**

4. Конкретизируйте каждый из элементов модели организации обучения менеджеров применительно к Вашему учебному заведению?
5. Определите основные внутренние переменные Вашего учебного заведения – миссия, цели, задачи, технология, кадры, структура. Определите субъект и объект управления.
6. Какие формы контроля знаний Вам известны? Обоснуйте эффективность каждой формы.

*** Деловые ситуации.**

3. Смоделируйте имиджевую модель идеального выпускника Вашего учебного заведения. Обсудите ее в подгруппах, а затем презентуйте для всей группы каждую из получившихся моделей.
4. Распределитесь на 3 подгруппы. Одна группа обосновывает преимущества западной модели образования менеджеров, другая – отечественной, а третья разрабатывает идеальную модель. В процессе обсуждения всех вариантов запишите в тетради возможные позитивные элементы каждой модели.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Подготовка
2. Переподготовка
3. Повышение квалификации
4. Миссия
5. Цели
6. Задачи
7. Принципы
8. Технология
9. Контроль
10. Структура

*** Учебная литература.**

- Основная и дополнительная литература указана в конце учебника.

Глава 3. Активные формы и методы образования в менеджменте.

В методической литературе уже сложилась определенная традиция выделения устоявшихся форм преподавания менеджмента. Дневная (стационарная), вечерняя и заочная форма получения образования уже закрепили свое приоритетное значение. В последнее время используются смешанные формы. Например, дистанционная и другие. Особой формой комплексного содержания выступает система непрерывного образования, включающая в себя всю совокупность форм обучения.

Что касается сроков обучения, то разговор может идти о периоде от нескольких дней (курсы повышения квалификации) до нескольких лет (получение высшего образования). Возможны различные вариации в сроках обучения в зависимости от целей и задач подготовки специалистов по конкретным направлениям.

Одной из наиболее приемлемых форм обучения и наиболее пользующихся спросом на рынке образовательных услуг является заочная форма овладения знаниями. Очевидно, это связано с загруженностью потенциальных клиентов образовательных заведений и отсутствием возможности на длительный срок оторваться от своего бизнеса.

Интересен опыт проведения краткосрочных курсов, однако они не дают полной картины всех социально-экономических преобразований в системе рыночного хозяйства регионального уровня. В этой связи необходим так называемый "штучный" товар, который нужно выращивать в индивидуальной среде. Интенсивные курсы в краткие сроки или фундаментальное образование используется в непосредственном контакте с профессиональными потребностями и карьерными запросами. Исключительный спрос приобретают информационно-образовательные курсы по современным проблемам экономики туризма, менеджменту и маркетингу, государственному регулированию и правовым аспектам предпринимательской деятельности.

Что касается выбора тематики и содержательной стороны учебно-образовательных программ, то они зависят от заказа клиентов и научно-обоснованных вариантов преподавания в связи с потребностями слушателей и формами проведения занятий.

Не менее важной проблемой является выбор методов обучения, которые адекватно подходили бы к выбранным формам обучения. Уже устоявшимся является подход, связанный с выделением активных и пассивных методов освоения учебно-практического материала.

Наиболее предпочитаемыми у преподавательского корпуса являются активные методы преподавания, которые в большинстве случаев дают образовательный эффект больше, чем пассивные. Активная работа слушателей в учебной аудитории и настойчивая самостоятельная работа после занятий с пройденным материалом позволяет добиться качественного усвоения тем учебных курсов.

Иначе говоря, идет сочетание двух образовательных процессов. Один как бы внутренний (самотренинг), а другой внешний по отношению к слушателю. Последний включает в себя информационный поток из внешней среды, который, однако, имеет активизирующую направленность.

Важный прием усиления познавательной активности слушателей состоит в стимулировании усвоения учебной информации через ее практическую направленность. Осознание прямой необходимости преподносимых в процессе обучения знаний заставляет реципиента активизировать свой внутренний потенциал.

Методика (совокупность методов преподавания), направленная на практицизм знаний, позволяет более точно определить формы и способы подачи фактических данных. Известно, что активные методы позволяют значительно сократить потери информации и уменьшить шумовой эффект в процессе образовательной коммуникации, что позволяет более правильно использовать информационные данные. Коммуникационные потоки в процессе использования активных методов преподавания распределяются следующим образом: внутренняя коммуникация, обмен информацией с внешней средой, отслеживание информационных изменений во внешней среде. Анализ всех потоков в значительной степени влияет на выбор предпочтительных методов обучения в рамках образовательной системы.

Современное преподавание все больше и больше ориентируется на активные методы. Отечественная методика обучения уже имеет достаточно много активных средств. Особый интерес вызывают с точки зрения методики преподавания деловые игры (кейс-стади) в различных их внешних оформлениях - на бумажных носителях, аудио- и видеотренинги, компьютерные деловые игры. Возможно сочетание различных вариантов.

Еще одним важным направлением активизации методического комплекса преподавания управленческо-экономического образовательного цикла является применение компьютерных технологий. Компьютерные системы позволяют решить целый спектр проблем повышения эффективности преподавания.

Среди других активных форм, развивающихся и совершенствующихся в настоящее время, необходимо выделить практические выездные занятия с целью посещения государственных и муниципальных организаций, предпринимательских структур, различных рыночных предприятий. Выездные занятия проводятся по заранее согласованной программе и являются непосредственным практическим компонентом всей системы освоения рыночных знаний.

Современный сложный период экономической трансформации требует постоянного отслеживания происходящих во внешней среде организации процессов. Это вызывает постоянную потребность для образовательного учреждения своевременно выявлять и активно показывать слушателям крупницы и большие блоки экономических изменений в регионе.

В контексте вышесказанного необходимо подчеркнуть еще одно важное дуальное соответствие. Речь идет об активных методах преподавания

и соответствующему им практическому выходу - современным методам управленческой деятельности.

В связи с этим нужно разграничить две группы методов:

1. Педагогические методы и приемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров менеджеров туризма.

2. Управленческие (практические) методы, используемые менеджерами и административными работниками.

Диалектика взаимодействия и взаимосвязи этих двух групп методов такова, что качество первой группы методов во многом детерминирует характер и состояние второй группы. Вместе с тем потребность в изменении практических методов управления дает как бы своеобразный социально-экономический заказ образовательной системе для соответствующей трансформации ее методов преподавания и содержательному наполнению учебных курсов подготовки кадров для бизнеса.

Противоречивый вопрос о том, что считать первичным для создания и поддержания эффективного управления организацией - регулярное обновление и осовременивание менеджерских знаний и умений или накопление практических навыков работы.

Ответ на поставленный вопрос заключается в диалектическом единстве знаний и опыта. Можно уверенно констатировать, что руководителями не рождаются, ими становятся.

Процесс и длительность становления руководителя в конечном итоге определяются эффективностью всех сторон образовательной системы. Особенно важно придать потенциальному менеджеру качественную стартовую подготовку - хорошее базовое образование.

Совокупность **форм и методов подготовки управленцев** можно представить следующим образом.

1) **Аудиторные занятия**:

а) **л е к ц и и**: лекции, монологи (используются крайне редко); лекции-диалоги (наиболее распространенный метод подачи материала); лекции-дискуссии; лекции по предварительно розданным слушателям тезисам; лекции с опережающим чтением слушателям обсуждаемого материала; лекции, в которых принимают участие слушатели, выступающие с докладами, с оппонированием или сообщением;

б) **п р а к т и ч е с к и е з а н я т и я (с е м и н а р ы)**: "классический" семинар по планам занятий с заранее подготовленным сообщением слушателя по отдельным вопросам; семинар-дискуссия; семинар - тестирование (в том числе использование ПЭВМ); семинар-компьютерное моделирование; семинар-тренинг; семинар-консалтинг; семинар (или несколько семинаров) - анализ кейс-стади, проведение деловой игры в устной форме или на персональном компьютере; семинар - лабораторное занятие (решение лабораторных заданий на бумажных или электронных носителях).

2) Внеаудиторные занятия:

- а) Выездные занятия в столичные, областные и районные организации и другие регионы.
- б) Экскурсии на региональные, федеральные и международные выставки, ярмарки и другие мероприятия;
- в) Работа над бизнес-планом или бизнес-проектом, дипломным проектом под контролем преподавателя;
- г) Работа в библиотеке, с базами данных, справочными и статистическими материалами;
- д) Научно-исследовательская работа;
- е) Стажировки (в том числе и зарубежные).

Таким образом, цепочка методов обучения замыкается от начального подготовительного этапа до системы непрерывного экономико-управленческого образования.

*** Вопросы для закрепления темы.**

1. Охарактеризуйте профессиональное образование менеджеров: подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров.
2. Дайте картину активных форм и методов образования.
3. Каковы принципы профессиональной подготовки менеджеров?
4. Каковы требования к кадрам (профессиограмма)?
5. Назовите внешние и внутренние факторы становления системы непрерывного образования менеджеров.

*** Практические задания.**

1. Составьте профессиональный портрет идеального менеджера. Наберите 30 его характеристик.
2. Какие требования к профессиональным и личным качествам менеджера Вы считаете главными?

*** Деловые ситуации.**

1. Проведите рекламную кампанию своего имиджа как менеджера с точки зрения полученной образовательной подготовки.
2. Разыграйте в лицах (потенциальный абитуриент и представитель учебного заведения) ситуацию выбора места обучения (подготовки, переподготовки, повышения квалификации). Постарайтесь убедить Вашего потенциального клиента в предпочтительности Вашего учебного заведения в условиях острой конкуренции на рынке образовательных услуг.

*** Основные категории для запоминания.**

1. Подготовка кадров.
2. Переподготовка кадров.
3. Повышение квалификации.
4. Принципы профессионального обучения.
5. Активные формы и методы обучения кадров сферы.

*** Учебная литература.**

- Основная и дополнительная литература указана в конце учебника.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ
ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
ПО КУРСУ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА».

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
по курсу
"ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА"

Цель курса: Овладение студентами современными знаниями теории ОБЩЕГО И СПЕЦИАЛЬНОГО менеджмента является важнейшим условием подготовки специалистов по региональному туризму. Рассмотрение основ общего менеджмента (теории управления) является базой для дальнейшего изучения практических направлений специального менеджмента.

В соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования выпускник высшего учебного заведения туристского профиля (будущий менеджер туризма) должен:

- Знать основные категории экономической науки.
- Понимать законы функционирования организаций, уметь анализировать и осуществлять основные функции менеджмента.
- Владеть практическими навыками менеджмента.

В результате образовательной подготовки в высшем учебном заведении должна быть освоена целостная совокупность знаний, умений и навыков управленческой деятельности в сфере современного туризма.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА:

Раздел 1. Методологические основы современного менеджмента.

Понятие управления. Управление в живой и неживой природе: системный подход. Основы кибернетики. Современный менеджмент: предмет и метод. Сущность управленческой деятельности. Управление социально-экономическими системами (организациями). Место и роль менеджмента в системе предпринимательства.

Эволюция управленческой мысли: развитие менеджмента в прошлом и настоящем. Зарубежные и отечественные школы теории менеджмента.

Раздел 2. Инфраструктура управленческой деятельности.

Внутренняя среда организации. Внутренние переменные. Цели организации. Задачи организации. Кадры (персонал, человеческие ресурсы). Управленческий персонал. Структура организации. Технология деятельности организации.

Внешняя среда организации. Внешние переменные. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Взаимосвязанность факторов внешней и внутренней сред. Неопределенность и сложность внутренних и внешних переменных.

Взаимодействие государственных институтов и предпринимательских структур в рыночной экономике. Государственное регулирование туристского сектора рынка. Государственная поддержка предпринимательства в туристском бизнесе.

Основные проблемы взаимодействия предпринимательства и домашних хозяйств как важнейших субъектов рыночной экономики. Домохозяйства как фактор формирования рыночного спроса на туристские услуги.

Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте.

Сущность и функции связующих процессов в управлении. Коммуникации. Роль информации в управленческой деятельности. Вертикальные и горизонтальные информационные потоки. Этапы процесса обмена информацией. Прямые и обратные связи. Помехи-шумы в коммуникативном процессе. Типы коммуникаций. Фильтрация информации. Менеджер как субъект формирования коммуникативных потоков.

Управленческое решение как ключевой механизм реализации функций менеджмента. Виды управленческих решений. Модели процесса разработки управленческого решения. Эффективность и качество решений. Контроль управленческих решений. Социальная ответственность менеджера за принимаемые решения.

Раздел 4. Природа и состав функций менеджмента.

Общее понятие о функциях социального управления. Целевая ориентация функций. Планирование управленческой деятельности. Формы организации системы менеджмента в организации. Основные механизмы мотивации кадров. Проблемы контроля в менеджменте. Менеджер как субъект реализации управленческих функций.

Раздел 5. Организационные отношения в системе менеджмента.

Общее понятие о структурах организации. Группы в организации: формальные и неформальные контакты. Внутриорганизационные группы и динамика их взаимодействия. Группа руководителей. Подчиненные. Групповое мышление.

Лидерство в системе менеджмента. Современный лидер. Стили лидерства. Основные требования к руководителю.

Руководство: власть и партнерство. Стили руководства. Типология власти. Участие объекта управления в руководстве организацией.

Раздел 6. Современный менеджмент: теоретический и прикладной уровни.

Общий менеджмент – теоретическая база социального менеджмента. Направления специального менеджмента. Общее понятие об управлении персоналом. Сущность стратегического, инновационного, производственного, финансового менеджмента. Взаимосвязь и единство всех направлений менеджмента. Особенности менеджмента в малом бизнесе. Проблемы повышения эффективности менеджмента. Тенденции развития современного управления.

Раздел 7. Маркетинг как концепция менеджмента, ориентированного на потребителя.

Сущность маркетинга как современной концепции менеджмента. Система маркетинговой деятельности. Маркетинговая среда. Маркетинговые коммуникации. Маркетинговые исследования. Маркетинговая стратегия. Инструментарий маркетинга. Ценообразование. Реклама и PR. Международный маркетинг. Специфические черты маркетинга в сфере туризма.

Раздел 8. Основы менеджмента в туризме.

Сущность менеджмента туризма. Предмет и объект менеджмента туризма. Основные понятия менеджмента туризма. Особенности менеджмента туризма в современной рыночной экономике. Менеджмент и предпринимательство в туризме. Менеджмент туристских организаций. Профессиограмма туристского менеджера. Основные тенденции развития менеджмента туризма в России и мировом сообществе.

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
ПО КУРСУ
"ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА"
(180 учебных часов)**

№ темы	Название темы	Всего	Лекции	Семинары
	Блок I (Раздел 1)			
1.	Концепция общей теории управления	4	2	2
2.	Эволюция управленческой мысли: зарубежный опыт	10	4	2
3.	Эволюция управленческой мысли: отечественный опыт		4	
4.	Теория систем как методология управления	6	2	2
5.	Кибернетические подходы к управлению обществом		2	
6.	Закономерности социальной самоорганизации	6	4	2
7.	Человеческое общество как самоорганизующаяся и управляемая система	4	2	2
8.	Государство как субъект управления общественными процессами	6	2	2
9.	Управленческие отношения и самоуправление в обществе		2	
10.	Менеджмент как управленческая деятельность в предпринимательстве	4	2	2
11.	Основные принципы управления	8	2	2
12.	Управленческий цикл.		2	
13.	Информационно-коммуникационные аспекты управления		2	
14.	Прогнозирование в системе управления	8	2	2
15.	Стратегия и тактика управления		2	
16.	Кадры в социальных системах управления.		2	
17.	<i>Личная тектология менеджера.</i> Управление социально-экономическими системами (организациями).	4	2	2
	<u>ВСЕГО:</u>	60	40	20

	Блок II (Разделы 2 - 5)			
1.	Внутренняя среда организации: цели		2	
2.	Внутренняя среда организации: задачи		2	
3.	Внутренняя среда организации: структуры	14	2	2
4.	Внутренняя среда организации: технологии		2	
5.	Внутренняя среда организации: кадры		2	
6.	Внешняя среда организации: прямое воздействие	6	2	2
7.	Внешняя среда организации: косвенное воздействие		2	
8.	Связующие процессы: коммуникации	8	2	2
9.	Связующие процессы: принятие управленческих решений		4	
10.	Функции менеджмента: стратегическое и тактическое планирование	6	4	2
11.	Функции менеджмента: организация	4	2	2
12.	Функции менеджмента: мотивация	4	2	2
13.	Функции менеджмента: контроль	4	2	2
14.	Группы в организации: формальные и неформальные коммуникации	6	4	2
15.	Руководство: власть и партнерство	6	4	2
16.	Лидерство в системе менеджмента	4	2	2
	<u>ВСЕГО:</u>	60	40	20
	Блок III (Разделы 6 - 8)			
1.	Специальный менеджмент: инновации		4	
2.	Специальный менеджмент: производством.	20	2	2
3.	Специальный менеджмент: финансы		2	
4.	Специальный менеджмент: стратегия		2	2
5.	Специальный менеджмент: персонал		4	2
6.	Маркетинг: сущность и методика		2	2
7.	Маркетинг: жизненный цикл экономического продукта		2	2
8.	Маркетинг: ценообразование	16	2	
9.	Маркетинг: позиционирование товаров и услуг		2	
10.	Маркетинг: продвижение товаров и		2	2

11.	услуг Менеджмент туризма: предмет и объект	24	4	2
12.	Менеджмент туризма: роль и место в современной рыночной экономике		2	
13.	Менеджмент туризма: специфика бизнеса		2	2
14.	Менеджмент туризма: особенности организации		2	2
15.	Менеджмент туризма: Профессиограмма менеджера		2	2
16.	Менеджмент туризма: основные тенденции развития		4	
	<u>ВСЕГО:</u>	60	40	20
	ИТОГО:	180	120	60

Примерные направления курсовых и дипломных работ:

1. Анализ внутренней среды организации.
2. Анализ внешней среды организации.
3. Реструктуризация фирмы.
4. Управление персоналом фирмы.
5. Выработка стратегии развития менеджмента фирмы.
6. Повышение эффективности менеджмента организации.
7. Менеджмент в туристской индустрии.
8. Анализ управленческой деятельности менеджмента организации.
9. Экономический анализ коммерческой деятельности предприятия.
10. Анализ рыночных возможностей туристского бизнеса.
11. Маркетинговое исследование рынка туристских услуг.
12. Бизнес-планирование деятельности турфирм.
13. Оптимизация функциональных обязанностей кадров организации.
14. Повышение эффективности технологии менеджмента в организации.
15. Установление внутренних и внешних коммуникаций в организации.
16. Повышение эффективности управленческих решений в организации.
17. Анализ конкурентной среды организации.
18. Исследование конкурентных преимуществ организации.
19. Маркетинговые мероприятия по расширению сегмента рынка.
20. Технология организации рекламной компании.
21. Комплексное вхождение на рынок туристских услуг.
22. Организация личного труда менеджера организации.
23. Взаимодействие государственного управления и менеджмента в индустрии туризма.

24. Государственная и муниципальная поддержка предпринимательской деятельности.
25. Формирование имиджа турорганизации.
26. Стратегия ценообразования организации в рыночных условиях.
27. Фирменный стиль в менеджменте организации.
28. Функции менеджера турфирмы.
29. Повышение эффективности мотивации персонала организации.
30. Система сбора и анализа информации на рынке туристских услуг.

ПРИМЕРНАЯ ПРОБЛЕМАТИКА К КОМПЛЕКСНОМУ ЭКЗАМЕНУ

ПО КУРСУ:

1. Сущность, причины и характеристики организаций.
2. Социальная ответственность и деловая этика.
3. Менеджмент: понятие, сущность и основные направления.
4. Стратегическое планирование. Этапы разработки и реализации стратегии.
5. Система подготовки управленческих кадров.
6. Управление трудовыми ресурсами.
7. Стили руководства. Формальное и неформальное лидерство.
8. Руководство в организации. Влияние и власть в управлении.
9. Набор и отбор персонала. Методы подбора и расстановки кадров.
10. Управление персоналом в условиях экономических реформ в России.
11. Сравнительный анализ американской, японской и российской системы управления.
12. История менеджмента и современные школы управления.
13. Делегирование, ответственность, полномочия в организации.
14. Управление маркетинговой деятельностью.
15. Профориентация и адаптация персонала.
16. Теория и практика принятия управленческого решения. Единоначалие и коллегиальность в принятии управленческих решений.
17. Коммуникации в организациях.
18. Конфликты в организациях.
19. Информационные системы в управлении.
20. Линейные и штабные полномочия. Централизация и децентрализация.
21. Государственное управление и регулирование социально-экономического развития.
22. Контроль в организации.
23. Внешняя среда организации.
24. Внутренняя среда организации.
25. Мотивация личности и мотивация коллектива.
26. Понятие мотивации и карьеры.
27. Управление проектами. Государственное социально-экономическое программирование.
28. Стратегия развития организации и ее конкурентоспособность. Матрица БКГ.

29. Планирование трудовых ресурсов.
30. Обучение персонала: теория и практика.
31. Функции управления.
32. Модели и методы принятия решений. Дерево решений.
33. Управление нововведениями.
34. Деловое совещание: виды, подготовка, проведение.
35. Организация и условия труда кадров.
36. Системный и ситуационный подход в управлении.
37. Этика управленческой деятельности: сущность и содержание.
38. Управление технологией производства. Особенности управления в коммерческой организации.
39. Оценка деловых и личных качеств работников управления. Личная тектология.
40. Государственная служба в условиях экономической трансформации в России.
41. Оперативное управление производственно-коммерческой деятельностью.
42. Основные механизмы государственного управления.
43. Управление качеством.
44. Бюрократические и менеджерские организационные структуры.
45. Управленческие роли и уровни. Предприниматель и менеджер.
46. Этапы и подходы к принятию решений.
47. Принципы и методы управления.
48. Цели, задачи, основные направления деятельности организации. Понятие успеха.
49. Бизнес-планирование и инвестиционное проектирование.
50. Взаимодействие рыночных и государственных механизмов регулирования экономики. Государственная поддержка предпринимательской деятельности.

ПРИМЕРНЫЙ ОБРАЗЕЦ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ УСВОЕНИЯ ОСНОВНЫХ КАТЕГОРИЙ ПО КУРСУ В ВИДЕ КОНТРОЛЬНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ.

Вопросы к контрольной по категориям менеджмента №1

Вариант №1

1. Предмет теории управления
2. Принципы теории управления
3. Методы теории управления
4. Кибернетика
5. Понятие системы
6. Классификация систем
7. Субъект управления
8. Прямые связи в управлении
9. Энтропия
10. Общество как система

Вариант №2

1. Объект теории управления
2. Закономерности теории управления
3. Функции теории управления
4. Синергетика
5. Признаки системы
6. Этапы системного подхода в управлении
7. Объект управления
8. Обратные связи в управлении
9. Самоорганизация
10. Особенности российского общества как системы управления

Вопросы к контрольной по категориям менеджмента №2

Вариант №1

11. Понятие государства
12. Сущность гос. Управления
13. Общие принципы управления
14. Сущность управленческого цикла
15. Информация
16. Цель коммуникаций
17. Стратегическое управление
18. Прогнозирование
19. Кадры организации
20. Личная тектология

Вариант № 2.

11. Функции государства
12. Методы гос. управления
13. Организационно-технические принципы
14. Виды управленческих циклов
15. Коммуникации
16. Виды информации
17. Тактика управления
18. Особенности соц. прогнозов
19. Кадры управления
20. Основные элементы самоменеджмента

ПРИМЕЧАНИЕ: При ответе на вопросы, связанные с определениями основных категорий курса необходимо использовать дополнительную справочную литературу – словари, справочники, энциклопедии и т.п.

Контрольная работа для студентов-заочников:

Поведите анализ элементов внутренней и внешней сред туристской организации (на примере конкретной организации).

Учебно-методическое обеспечение курса:

1. Учебное пособие Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. - М.: Дело, 1992.
2. Основы менеджмента туризма. - М.: РМАТ, 1996.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. - М.: ДеКа, 1996.
4. Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика: Избранные труды: В 5-ти Т. М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 1999.
6. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма. - М.: Советский спорт, 2000.
7. Менеджмент туризма: Учебник для студентов, обучающихся по направлению 521500 "Менеджмент". - М.: РМАТ, 1998.
8. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учеб. Пособие / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпресс, 1998.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.
10. Кохно П.А. и др. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада, ЛТД, 1997.
12. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме: Учебник. - М.: РМАТ, 1997.
13. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. - С.- Петербург, 1995.
14. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. Пер. С 15-го изд. - М.: Экономика, 1995.
15. Менеджмент в организации. Учебное пособие. Румянцева З.П. и др. - М.: ИНФРА - М, 1997.
16. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: Акалис, 1996.
17. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: Сувенир, 1993.
18. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. - М.: Финансы и статистика, 2000.
19. Толковый словарь по управлению. - М.: Аланс, 1994.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 1999.
21. Менеджмент (Современный российский менеджмент) : Учебник/ Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2000.
22. Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. - М.: СПб, Питер, 1999.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеевский В.С. Введение в российский менеджмент. – Калуга: Манускрипт, 2001.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.
3. Вертакова Ю.В., Кузьбожев Э.Н. Прогнозирование и индикативное планирование в регионе. – Курск: КГТУ, 2001.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2002.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002.
6. Волошин Н.И. Правовые основы туристской деятельности/Рос. междунар. акад. туризма. – М.: Совет. спорт, 2002.
7. Гутман Г.В., Мироедов А.А., Федин С.В. Управление региональной экономикой. – М.: Финансы и статистика, 2002.
8. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М., Стратегическое управление бизнесом. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и упр., 2001.
9. Дурович А.П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме: Уч. Пособие. / Под ред. З.М. Горбылевой. - Мн.: Экономпресс, 1998.
10. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Основы менеджмента в спорте и туризме. – М.: Совет. спорт, 2001.
11. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Международный спорт и туризм. - М.: Советский спорт, 2000.
12. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туристика: Монография; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития, РМАТ – Турист. ун-т. – М.: Совет. спорт, 2001.
13. Зорина Г.И., Ильина Е.Н., Мошняга Е.В. Основы туристской деятельности/Редкол.: В.А. Квартальнов и др., Рос. междунар. акад. туризма. – М.: Совет. спорт, 2002.
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М.: Аспект-пресс, 2002.
15. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Михайлов, 2002. (Серия «Высшее профессиональное образование»).
16. Игнатьева А.В., Карп М.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-Дана: Единство, 2002.
17. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Уч. Пособие. - Мн.: Новое знание, 2001.
18. Квартальнов В.А. Биосфера и туризм: глобальное взаимодействие и экология, география научного исследования территорий туристского назначения, культура мира, системы туристских миграций, педагогика, социология и стратегия управления: В 5 т./Рос. междунар. акад. туризма, Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития. – М.: Наука, 2002.
19. Квартальнов В.А. Туризм: история и современность: Избр. произведения: В 4 т. – М.: Финансы и статистика, 2002.

20. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000.
21. Курчиева Г.И. Основы туристического бизнеса. – Новосибирск: НГТУ, 2002.
22. Лафта Д.К. Менеджмент: Учебник. – М.: КоРус: Григорян, 2002.
23. Лукичева Л.И., Квартальнов В.А., Исаев В.А. Основы менеджмента/Междунар. каф. ЮНЕСКО по культур. туризму в целях мира и развития, Рос. междунар. акад. туризма. – М.: Финансы и статистика, 2002.
24. Маркетинг туризма / Сост. Ю.Н. Борисова и др. - М.: РМАТ, 1996.
25. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001.
26. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001.
27. Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001.
28. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001.
29. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001.
30. Менеджмент туризма: Учебник для студентов. - М.: РМАТ, 1998.
31. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.
32. Пимененко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента. – М.: Маркетинг, 2002.
33. Проблемы развития российского туризма: Сб. докл. и сообщ. науч.-практ. студенч. конф., г.Сходня, 29 марта 2001г. / РМАТ – турист ун-т. – М.: Турист, 2001.
34. Прокопьев А.А. Современный менеджмент. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
35. Романов А.А., Саакянц Р.Г. География туризма. – М.: Совет. спорт, 2002.
36. Ткачук Е.П. Менеджмент и маркетинг в новой экономике. – М.: МАКС-пресс, 2001.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов по спец. и напр. «Менеджмент». – М.: Дело, 2001.

**ПРИМЕРНЫЙ ОБРАЗЕЦ СОСТАВЛЕНИЯ БИЛЕТОВ ПО КУРСУ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА».**

БИЛЕТ № 1

1. Концепция общей теории управления.
2. Понятие внутренней среды организации.
3. Сущность общего менеджмента.

БИЛЕТ № 2

1. Эволюция управленческой мысли: зарубежный опыт.
2. Основные внутренние переменные (элементы) организации.
3. Понятие специального менеджмента.

БИЛЕТ № 3

1. Эволюция управленческой мысли: отечественный опыт.
2. Внутренняя среда организации: цели.
3. Взаимосвязь общего и специального менеджмента.

БИЛЕТ № 4

1. Теория систем как методология управления.
2. Внутренняя среда организации: задачи.
3. Специальный менеджмент: управление инновациями.

БИЛЕТ № 5

1. Кибернетические подходы к управлению обществом.
2. Внутренняя среда организации: структуры.
3. Специальный менеджмент: управление производством.

БИЛЕТ № 6

1. Закономерности социальной самоорганизации.
2. Внутренняя среда организации: технологии.
3. Специальный менеджмент: управление финансовыми потоками.

БИЛЕТ № 7

1. Человеческое общество как самоорганизующаяся и управляемая система.
2. Внутренняя среда организации: кадры.
3. Специальный менеджмент: стратегия управления

БИЛЕТ № 8

1. Государство как субъект управления общественными процессами.
2. Внешняя среда организации: прямое воздействие.
3. Специальный менеджмент: управление персоналом.

БИЛЕТ № 9

1. Особенности политического управления.
2. Внешняя среда организации: косвенное воздействие.

3. Маркетинг: сущность и методика.

БИЛЕТ № 10

1. Управленческие отношения и самоуправление в обществе.
2. Взаимосвязь и взаимозависимость внутренних и внешних переменных.
3. Маркетинг: жизненный цикл экономического продукта.

БИЛЕТ № 11

1. Менеджмент как управленческая деятельность в предпринимательстве.
2. Связующие процессы: коммуникации.
3. Маркетинг: ценообразование.

БИЛЕТ № 12

1. Основные принципы управления.
2. Связующие процессы: принятие управленческих решений.
3. Маркетинг: позиционирование товаров и услуг.

БИЛЕТ № 13

1. Управленческий цикл.
2. Функции менеджмента: стратегическое и тактическое планирование.
3. Маркетинг: продвижение товаров и услуг.

БИЛЕТ № 14

1. Информационно-коммуникационные аспекты управления.
2. Функции менеджмента: организация.
3. Менеджмент туризма: предмет и объект.

БИЛЕТ № 15

1. Прогнозирование в системе управления.
2. Функции менеджмента: мотивация.
3. Менеджмент туризма: роль и место в современной рыночной экономике.

БИЛЕТ № 16

1. Стратегия и тактика управления.
2. Функции менеджмента: контроль.
3. Менеджмент туризма: специфика бизнеса.

БИЛЕТ № 17

1. Кадры в социальных системах управления.
2. Группы в организации: формальные и неформальные коммуникации.
3. Менеджмент туризма: особенности организации.

БИЛЕТ № 18

1. Личная тектология менеджера.
2. Руководство: власть и партнерство.
3. Менеджмент туризма: профессиограмма менеджера

БИЛЕТ № 19

1. Управление социально-экономическими системами (организациями).
2. Стили руководства в менеджменте.
3. Менеджмент туризма: основные тенденции развития.

БИЛЕТ № 20

1. Эволюция управленческой мысли: современные концепции.
2. Лидерство в системе менеджмента.

3. Взаимосвязь менеджмента и маркетинга в системе управленческой деятельности.

Вопросы к компьютерному (или устному) тестированию-зачету (экзамену):

1. ЧТО СОСТАВЛЯЕТ ОСНОВУ МИРА МЕНЕДЖЕРОВ И ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЧИНОЙ СУЩЕСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА?
2. НАЗОВИТЕ ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.
3. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ?
4. НА ЧТО НАПРАВЛЕНО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ?
5. УКАЖИТЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.
6. УКАЖИТЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЯМОГО И КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ.
7. УКАЖИТЕ АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА?
8. КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ ЭТИКИ УПРАВЛЕНИЯ?
9. ЧЕМ ЯВЛЯЮТСЯ КОММУНИКАЦИЯ И РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ?
10. НАЗОВИТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ.
11. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ В УПРАВЛЕНИИ?
12. НАРИСУЙТЕ ГРАФИКИ ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ РАСХОДАМИ И ВЫГОДАМИ ОТ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ?
13. УКАЖИТЕ ТИПЫ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.
14. УКАЖИТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССА (ФУНКЦИЙ) УПРАВЛЕНИЯ.
15. ЧТО ТАКОЕ ДЕТАЛЬНЫЙ ПЛАН, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?
16. УКАЖИТЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ?
17. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ СЕБЯ И ДРУГИХ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?
18. ЧТО ВЫЗЫВАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ?
19. КАКИЕ ФОРМЫ ВЛАСТИ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДЯТ В ИЗВЕСТНУЮ КЛАССИФИКАЦИЮ?
20. ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ИЗВЕСТНЫЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СТИЛИ РУКОВОДСТВА.
21. УКАЖИТЕ НАУЧНООБОСНОВАННЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТОВ.
22. НАЗОВИТЕ И ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ?
23. РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЗАПАСАМИ НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЮТ НА ЧЕТЫРЕ ВИДА ИЗДЕРЖЕК. ОБОСНУЙТЕ КАЖДЫЙ ВИД.
24. КАК НАЗЫВАЕТСЯ СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ БИЗНЕСОМ. ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ РАЗЛИЧНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ЕГО СПЕЦИАЛИЗАЦИЯМ.
25. КАК БУДЕТ ИЗМЕНЯТЬСЯ РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ?

Код рейтинга оценки:

• ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

1. 23-25 правильных ответов – 5 (отлично);
2. 20-22 – 4 (хорошо);
3. 17-19 – 3 (удовлетворительно);
4. меньше 15 правильных ответов – 2 (неудовлетворительно).

• ДЛЯ ЗАЧЕТА

1. 17 – 25 правильных ответов – зачет;
2. меньше 17 – незачет.

Учебно-методическое издание

ХАРТАНОВИЧ Константин Витальевич
КРАЕВ Владимир Николаевич

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор -
Технический редактор -
Корректор -

Подписано в печать 2005 г.

Формат 60x84/16.

Тираж экз.