

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

АЙДЫН САМЕДОВ

**ТЕОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**
**(организационно-управленческие аспекты
коммерческих организаций)**

*Утверждено Министерством обра-
зования Азербайджанской Республики
по приказу № 377 от 12.03.2012 г.*

Баку – 2012

Рецензенты:

- Зав.кафедрой «Менеджмент» АЗГЭУ, д.э.н., проф. **К.А.Шахбазов**
- Зав.кафедрой «Маркетинг» АЗГЭУ, доц. **А.Гаджиев**
- Зав.кафедрой «Экономики и менеджмента» университета «Одлар Юрду», проф. **А.Г.Алекперов**
- Зав.кафедрой «Экономической теории и маркетинга» АЗАСУ, доц. **А.М.Агаев**

Научные редакторы: проф. **К.П.Пашаев**, проф. **Т.Д.Мамедов**

Самедов А.Г. Теория организации (организационно-управленческие аспекты коммерческих организаций): Учебник для вузов. Баку: издательство «Игтисад Университети», 2012.

Процесс организации, как функция сознательной целесообразной человеческой деятельности и его продукт – организационная система (предприятия, фирмы и др.) – раскрываются в учебнике с теоретических и методологических позиций коммерческой деятельности.

В учебнике «Теория организации», последовательно рассмотрены и по новому раскрыты следующие вопросы: хрестоматия теории организации; понятие «организация», ее взаимосвязь и соподчиненность с другими категориями теории организации; методологические основы теории организации; организация, как функция управления; взаимосвязь теории организации с другими науками; системный подход к организации управления; концепция и стратегия организации управления; этапы и методы совершенствования организации управления; риск-менеджмент коммерческой организации; инновационный менеджмент коммерческой организации; методика анализа и проектирования организации управления коммерческих фирм; виды коммерческих организаций и взгляды на организацию управления коммерческой деятельностью; организационное поведение персонала в коммерческих организациях.

Для студентов, магистров, докторантов и преподавателей по специальности «Коммерция», а также для экономистов, научных работников и специалистов.

© Самедов А.Г., 2012
© «Игтисад Университети», 2012

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение.....	7
Глава I	Хрестоматия теории организации.....	10
1.1.	Проявление категории «организация» в отдельных сферах экономической деятельности.....	10
1.1.1.	Организация и инновационные процессы...	10
1.1.2.	Организация и инвестиционные процессы..	12
1.1.3.	Организация и предпринимательская деятельность.....	13
1.1.4.	Организация и коммерческая деятельность.....	15
1.1.5.	Организация и рекламная, информационно-коммуникационная деятельности.....	18
1.1.6.	Организация и логистика.....	22
1.1.7.	Организация и рынок ценных бумаг.....	25
1.1.8.	Организация и банковская система.....	28
1.1.9.	Организация и организационная культура..	32
1.1.10.	Организация и рыночные процессы.....	33
1.1.11.	Организация и система управления.....	36
1.1.12.	Организация и антикризисное управление..	40
Глава II	Понятие «организация», ее взаимосвязь и соподчиненность с другими категориями теории организации.....	42
2.1.	Понятие «организация».....	42
2.2.	Взаимосвязь и соподчиненность организации с другими категориями.....	43
2.3.	Ключевые понятия организационной структуры управления в коммерческих организациях.....	55
Глава III	Методологические основы теории организации.....	66
3.1.	Объект, предмет и продукт процесса организации.....	66
3.2.	Законы, закономерности и принципы организации.....	68
3.2.1.	Законы организации.....	68
3.2.2.	Законы организации производства.....	70

3.2.3.	Общие закономерности и принципы процесса организации.....	71
3.2.4.	Принципы организации управления.....	72
3.2.5.	Современные подходы к законам и закономерностям организации.....	74
Глава IV	Организация как функция управления.....	79
4.1.	Взаимосвязь функций организации и управления.....	79
4.2.	Современные рыночные функции организации управления.....	86
Глава V	Взаимосвязь теории организации с другими науками.....	97
5.1.	Организация и теория ценности.....	98
5.2.	Организация и теория связей с общественностью.....	101
5.3.	Организация и ситуационная теория управления.....	103
5.4.	Организация и теория агентских отношений.....	105
5.5.	Теория организации рыночного взаимодействия.....	107
Глава VI	Системный подход к организации управления.....	111
6.1.	Иерархия цели организации управления....	113
6.2.	Иерархия структуры организации управления.....	114
6.3.	Иерархия процессов принятия и реализации управленческих решений.....	116
Глава VII	Концепция и стратегия организации управления.....	120
7.1.	Стратегия организации управления.....	120
7.1.1.	Стратегические варианты организации.....	121
7.1.2.	Бизнес-стратегии организации.....	124
7.2.	Концепция организации управления.....	127
7.2.1.	Концепция ценообразования в организациях.....	127
7.2.2.	Концепция организации розничной торговли.....	129

Глава VIII	Этапы и методы совершенствования организации управления.....	135
8.1.	Подготовительный этап организации управления.....	135
8.2.	Выбор методов совершенствования организации управления.....	138
8.2.1.	Экспертные оценки.....	139
8.2.2.	Организационное моделирование.....	143
8.2.3.	Экономико-математическое моделирование организации управления.....	144
8.2.4.	Этап осуществления анализа и синтеза организации управления.....	146
Глава IX	Риск-менеджмент коммерческой организации.....	148
9.1.	Понятие и сущность риск-менеджмента организации.....	148
9.2.	Взаимосвязь коммерческих организаций и коммерческого риска.....	151
9.3.	Риск-менеджмент организации в процессе принятия решений.....	155
Глава X	Инновационный менеджмент коммерческой организации.....	160
10.1.	Организация и стратегия развития инновационной деятельности.....	160
10.2.	Особенности инновационного менеджмента в коммерческой организации.....	164
Глава XI	Методика анализа и проектирования организации управления коммерческих фирм...	171
11.1.	Методика анализа организации управления коммерческих фирм.....	171
11.1.1.	Анализ функциональной структуры.....	173
11.1.2.	Анализ информационной структуры.....	179
11.1.3.	Социологический анализ структуры.....	182
11.2.	Проектирование организации управления коммерческих фирм.....	188
11.2.1.	Зарубежный опыт проектирования организации управления.....	188
11.2.2.	Некоторые аспекты организационного проектирования коммерческих фирм.....	192

Глава XII	Виды коммерческих организаций и взгляды на организацию управления коммерческой деятельностью.....	195
12.1.	Коммерция и взгляды на организацию управления коммерческой деятельностью...	195
12.2.	Коммерческие торговые организации на рынке потребительских товаров.....	206
12.3.	Совершенствование и оптимизация организации управления коммерческих торговых фирм.....	217
12.4.	Посреднические коммерческие организации на внешнем рынке.....	226
12.5.	Промышленные и сельскохозяйственные коммерческие организации.....	231
12.6.	Транспортные коммерческие организации..	239
12.7.	Коммерческие финансовые организации....	243
12.7.1.	Коммерческие банковские организации.....	244
12.7.2.	Коммерческие организации на фондовом и товарном рынках.....	249
12.7.3.	Некоммерческие организации.....	251
Глава XIII	Организационное поведение персонала в коммерческих организациях.....	254
13.1.	Взаимосвязь персонала и организации. Формальные и неформальные коммерческие организации.....	254
13.2.	Власть, лидерство и управление конфликтами в коммерческих организациях.....	264
13.3.	Коммуникационные процессы в коммерческих организациях.....	279
	Использованная литература.....	286

ВВЕДЕНИЕ

В период, когда экономика Азербайджанской Республики в основном перешла на рыночные отношения, важное значение приобретает подготовка квалифицированных специалистов, владеющих навыками организаторской и управленческой деятельности.

С этой целью для магистров по специальности «Коммерция» предусмотрена дисциплина «Теория организации», которая является продолжением дисциплины «Управление коммерческими фирмами».

Актуальность данной проблемы непосредственно исходит из Государственной Программы социально-экономического развития регионов республики на 2009-2013 г.г., где во всех сферах экономики на первый план выдвигается человеческий фактор.

Теория организации, является дисциплиной, которая знакомит с теорией и практикой формирования и функционирования организационных структур коммерческих организаций, инновационного и риск-менеджмента в современных коммерческих фирмах, организационного поведения и др.

Главной задачей курса «Теория организации», является обучение магистров и специалистов управления организационному проектированию, позволяющему создавать такие современные организационные структуры коммерческих фирм, которые дают возможность специалистам-коммерсантам эффективно работать для достижения поставленных целей.

На этой базе курс «Теория организации» предусматривает рассмотрение основных понятий и категорий об организации, их взаимосвязь с категориями управления сущности организации и ее законов, закономерностей, принципов и разновидностей, организационных процессов, эволюции организации и методов управления в развитых странах, а также рассмотрение различных вариантов современных организационных структур с их сравнительной оценкой, выделение их особенностей в коммерческих фирмах.

В учебнике особое внимание уделено вопросам системного построения организационных структур, взаимосвязи функций организации и управления, связи теории организации с другими дисциплинами, концепции и стратегии организации управления.

Кроме того, в учебнике рассмотрены основные этапы и методы совершенствования организации управления, исследованы вопросы риск-менеджмента организации и инновационный менеджмент организации.

Значительное место в учебнике отведено непосредственно методике анализа организации управления коммерческих фирм, их разновидностям и особенностям, а также взглядам на организацию управления коммерческой деятельностью и стратегического менеджмента.

Завершающей стадией изложения данной дисциплины основано на признании необходимости комплексного анализа условий, обеспечивающих эффективность человеческой деятельности и развитие его личности. К их числу в учебнике отнесены такие вопросы, как взаимодействие персонала и организации, формальные и неформальные коммерческие организации, коммуникационные процессы в коммерческих организациях и др.

Особенностью данного учебника, является то, что первая его глава посвящена хрестоматии теории организации, дающий возможность магистрам самостоятельно отбирать необходимый материал по следующим вопросам: организация и инновационные процессы; организация и инвестиционные процессы; организация и предпринимательская деятельность; организация и коммерческая деятельность; организация и рекламная, информационно-коммуникационная деятельности; организация и логистика; организация и финансовая, банковская система; организация и организационная культура; организация и рыночные процессы; организация и система управления. (I глава учебника выполнена совместно с С.А.Самедовой).

Следует отметить, что в последние годы в экономической литературе появились ряд учебников и учебных пособий по курсам «Теория организации» или «Теория организаций».¹

¹ См. Алиев В.Г. Теория организации. М.: Экономика. 2010, -429 с.; Аксимова Т.А. Теория организаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, -367с.; Коренченко Р.Н. Общая теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, -395с.; Погибелов Ю.В. Теория организации. М.: МГОУ. 2000, -25с.; Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит. ЮНИТИ. 1998, -335с.; Теория организации М.: Луч. 1999, -416с.; Шамхалов Ф.И. Организационно-управленческие проблемы. М.: Экономика. 2007, -110с.; Яськов Е.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ. 2010, -271с и др.

Отличительной их особенностью является то, что по дисциплине «Теория организации» изучается процесс организации, а не его продукт – организации, определенным образом зарегистрированной и принявшей правовую форму юридического лица.

По дисциплине «Теория организаций» в основном организация (предприятие, фирма) изучается как продукт, которое развивается, когда имеет обоснованную стратегию и эффективно использует ресурсы.

По нашему мнению, теорию организации, следует рассматривать системно, т.е. как с позиции процесса организации, так и продукта (предприятия, фирма).

Об этом свидетельствует то, что многие современные издания по проблемам теории организации, основаны на стыке двух дисциплин «Теория организации» и тесно переплетаются с другими научными дисциплинами.¹

Теорию организации предлагается изучать так, как если бы самому магистру пришлось нечто организовать, а затем оценить результаты своей организаторской деятельности, рассматривая ее продукт, как организационную систему с соответствующими параметрами, свойствами и состоянием работы коммерческой организации.

¹ См. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер. 2011, -384с.; Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер. 2011, -344с.; Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело. 1999, -496с.; Евстафьева Е.В., Попков В.П. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер. 2007, -352с.; Идентичность и организация в меняющемся мире. Под ред. Н.М.Лебедовой. М.: ГУ-ВШЭ. 2009, -390с.; Капон Н. и др. Управление маркетингом. СПб.: Питер. 2010, -832с.; Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М.: Экономика. 2004, -478 с.; Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. СПб.: Питер. 2011, -256с.; Уколов В.Ф., Масс А.М. Теория управления. М.: Экономика. 2007, -634с. и другие.

ГЛАВА I. Хрестоматия теории организации

1.1. Проявление категории «организация» в отдельных сферах экономической деятельности

В условиях глобализации экономик многих стран мира, сложно найти сферы экономической деятельности, где бы не использовалась категория «организация». Особенно, она проявляется в современных условиях, когда весь мир охватил экономический кризис, где существенно повысил значимость категории «организации» в решении многих глобальных проблем. На Международном Форуме развитых стран мира, руководители ведущих государств, пришли к единодушному мнению, что только совместными усилиями в области организационно-управленческой деятельности, можно преодолеть мировой экономический (финансовый) кризис.

В настоящее время, категория «организация» пронизывает все сферы рыночных процессов, включая: инновационные и инвестиционные процессы; предпринимательскую и коммерческую деятельность; финансовую и банковскую деятельность; рекламную и информационно-коммуникационную деятельность; стратегическую, управленческую и оперативную сферы; производственно-сбытовую, торговую и логистическую сферы и т.д.

Все это дает нам основание для хрестоматийного подхода к категории «организация», играющую значительную роль в организации деятельности отдельных рыночных процессов.

1.1.1. Организация и инновационные процессы

...«Формирование механизма взаимодействия науки с производством на основе комплексного подхода и использования объективных закономерностей рыночной ориентации производства и науки предполагает учет множества разнообразных факторов, воздействующих на процесс воспроизводства инноваций.

Общий подход к взаимодействию науки с производством через инновационную деятельность предполагает воздействие инновационной сферы на *институциональных субъектов (организации)* на основе единого организационно-экономического

механизма и управляющего воздействия региональных административно-законодательных институтов. Эффективность управления инновационной деятельностью в сложившейся структуре субъектов инноваций определяется модернизацией содержания государственного регулирования всего хозяйственного комплекса на основе перехода от доминирования административных форм и методов воздействия *к организационно-экономическим*, построенным на рыночных принципах...

...Наибольшая сложность формирования экономического механизма стимулирования инноваций возникает при поиске оптимального сочетания одновременно используемых форм и методов, позволяющих включить механизм регулирования, обеспечивающий гармонизацию противоречивых интересов субъектов инновационного процесса. Особую значимость в формировании экономического инновационного процесса приобретает интеграция факторов, которые формируют зависимость целей и задач всех организаций инновационной деятельности».¹

...Существенную роль в *организации* инновационной политики играет государство. «Мировой опыт показывает, что поступательное социально-экономическое развитие государства и обеспечение его конкурентоспособности на внешнем рынке (преодоление технологического отставания) обеспечивается, прежде всего, наличием развитой национальной инновационной системы. Формирование и эффективное взаимодействие всех элементов национальной инновационной системы является главной целью государственной инновационной политики...

1. Страны, ориентированные на лидерство в науке, реализацию крупномасштабных целевых проектов, охватывающих все стадии инновационного цикла, как правило, со значительной долей научно-инновационного потенциала в военной сфере (США, Великобритания, Франция).

2. Страны, ориентированные на создание благоприятной инновационной среды, оптимизацию всей экономики (Германия, Швеция, Швейцария).

3. Страны, стимулирующие нововведения путем развития инновационной инфраструктуры, обеспечения восприимчивости

¹ См. Теория инновационной экономики. Под ред. О.с.Белокрылой. Ростов н/Дону.: Феникс. 2009, с. 102-103.

к достижениям мирового научно-технического прогресса, координации действий различных секторов в области науки и технологий (Япония, Южная Корея).

Следует заметить, что подход к формированию государственной инновационной политики у каждой страны отличается в зависимости от национальных особенности страны: Финляндия – диверсификация экономики; Франция – создание более мелких технологических организаций, США – поддержка реструктуризации национальной экономики».¹

...«Организационно-экономические требования, которые должны учитываться при передаче предприятий в доверительное управление с целью создания благоприятного инвестиционного климата, включает отмену налогов, связанных с инвестициями в городскую инфраструктуру; передачу муниципального предприятия в аренду, как имущественного комплекса; участие муниципалитетов в инвестициях, если размер необходимых капиталовложений не может быть полностью окуплен концессионерами в течении срока концессии...».²

1.1.2. Организация и инвестиционные процессы

...«Системный подход к анализу и оценке результатов деятельности субъекта инвестиционной деятельности, состоит в том, чтобы рассмотреть этот объект как сложную, относительно самостоятельную, целостную систему в совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем комплексного анализа деятельности *организации*. Эта подсистема в свою очередь состоит из микроблоков более низкого уровня, между которыми существуют жестко детерминированные горизонтальные и вертикальные взаимосвязи, характеризующие финансово-хозяйственное состояние *организации* и динамику ее развития, эффективность управленческих решений, место и роль в экономике страны, региона».³

¹ См. Гончаренко Л.П. Инновационная политика. М.: КНОРУС. 2009, с. 69-72.

² См. Бурак П.И. Инфраструктура межрегионального экономического сотрудничества и императивы инновационного развития. М.: Экономика. 2009, с. 70.

³ См. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Дашков и К. 2008, с. 86-87.

... «Внутренние риски подразделяются на три вида:

- производственные, связанные с особенностями технологического процесса на конкретном предприятии, уровнем квалификации работников, *организацией* поставок сырья и материалов, и осуществлением транспортных перевозок;

- инвестиционные, несущие потенциальную угрозу неполучения запланированного результата;

- коммерческие, обусловленные обычно неправильно проведенными маркетинговыми исследованиями, в результате *организация* не может реализовать весь объем произведенной продукции, недооценкой конкурентов на товарном рынке, ошибочной ценовой политикой и др.».¹

«... риск-менеджмент можно определить, как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной *организации*».²

...«Значительная часть затрат на технологические инновации определяется объемами инвестиций. Наиболее близки к ним инвестиции на реконструкцию действующих *организаций*, переустройство существующих объектов, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономического уровня на основе достижений научно-технического прогресса. На реконструкцию и техническое перевооружение действующих *организаций*, используется в настоящее время более половины инвестиций производственного назначения».³

1.1.3. Организация и предпринимательская деятельность

...«В развитой рыночной экономике предпринимательство как интегрированная совокупность *предпринимательских организаций* (компаний, фирм), индивидуальных предпринимателей, а также сложных объединений предпринимательских организаций выполняет следующие функции: общеэкономическую, ре-

¹ См. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К. 2008, с.27.

² См. Там же, с. 31.

³ См. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000, с. 48.

сурсную, творческо-поисковую (инновационную), социальную, организаторскую. Некоторые ученые считают, что предпринимательству свойственна и политическая функция, которую осуществляют, как правило, ассоциации (союзы) предпринимателей.

Определяющей, на наш взгляд, в развитой рыночной экономике является **общеэкономическая** функция, которая объективно обусловлена ролью *предпринимательских организаций* и индивидуальных предпринимателей как субъектов рынков. Предпринимательская деятельность направлена на производство товаров (выполнение работ, оказание услуг) и их доведение до конкретных потребителей: домохозяйств, других предпринимателей, государства, что в первую очередь и предопределяет общеэкономическую функцию. Причем предпринимательская деятельность осуществляется ее субъектами под воздействием всей системы экономических законов рыночной экономики (спроса и предложения, конкуренции, стоимости и др.), что выступает объективной основой проявления общеэкономической функции».¹

...«Риск органически взаимосвязан с менеджментом в предпринимательской деятельности, со всеми его функциями (планированием, *организацией*, оперативным управлением, использованием персонала, экономическим контролем). Каждая из этих функций допускает возможность разумного риска, требует его учета, создания адаптивной к риску системы хозяйствования. Инновации в *организации* и управлении процессами труда и производства маркетингового обслуживания, всей коммерческой деятельности всегда содержат элементы риска. Качество предпринимательской идеи в менеджменте, обоснованность ее оценки и реализации в функциях и *организационных формах* предпринимательских структур всегда связаны с неопределенностью, проверяются в самом процессе получения предпринимательского дохода.

В связи с этим необходим и менеджмент риска, т.е. специфический подход к управлению риском на основании познания

¹ См. Лапуста М.Г. Предпринимательство. М.: ИНФРА-М. 2009, с. 11-12.

его экономической сущности, разработки и реализации стратегии управления им в предпринимательской деятельности».¹

...«Под стратегической бизнес-единицей, понимается любая *организационная* единица, имеющая свою стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получения прибыли. Таким образом, *организация* может иметь множество бизнес-единиц, которые связаны друг с другом горизонтально и вертикально».²

...*Организация* бизнеса базируется на знании. «Цель бизнеса – создать потребителя, т.е. привлечь независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового заплатить за товар. И только знание обеспечивает товарам в любом бизнесе лидирующую позицию, являющуюся решающим фактором их выживания и успеха».³

...«Все более растущее влияние на развитие мировой торговли оказывают региональные интеграционные объединения (или организация), соединяющие не только потоки товаров, но и услуг, капиталов, рабочей силы в единое экономическое пространство».⁴

1.1.4. Организация и коммерческая деятельность

... «Многие розничные торговые *организации*, ...занимающиеся электронной коммерцией, не готовы вкладывать те скромные средства, которые приносит торговля в сети, в развитие сети реальных магазинов. Но им следует несколько раз подумать, прежде чем отказываться от подобной деятельности...

Наилучшим решением этой дилеммы является открытие флагманских магазинов фирмами электронной коммерции... Такой подход обладает всеми четырьмя составляющими успешной торговли:

¹ См. Кушлин В.И. и др. Экономика предпринимательства. М.: Владос. 1999, с. 147.

² См. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2007, с. 20.

³ См. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС. 2003, с. 123.

⁴ См. Мировая экономика и международный бизнес. Под ред. В.В.Полякова и Р.К.Щенина. М.:КНОРУС. 2005, с. 518.

1. Магазин становится «домом» брэнда в реальном мире, предлагающим погружение в брэндовый опыт, что всегда нравится покупателям...

2. Розничная торговля в реальном мире повышает брэндовое осознание через рекламу и добрую молву. Создав розничные магазины, фирма создает мощный дифференциатор против сетевых конкурентов...

3. Магазины обеспечивают непосредственный доступ к брэнду и предлагаемым в его рамках товарам той части населения, которая еще не пользуется Интернетом в полном объеме. В таком магазине можно разместить компьютеры, позволяющие ознакомиться с сетевыми предложениями и войти в мир сети тем, кто еще этого не сделал...

Розничные магазины (*организации*) повышают доверие к брэнду, убеждая покупателей в том, что фирма является надежной и законной. Это доверие в будущем переносится и в действия в виртуальном мире».¹

...«Организация торговых операций на биржах ... делятся на рынки наличного товара, фьючерсный и фондовый. Биржевые сделки наличного или реального товара предусматривают обязательную продажу товара после проведения торгов, тогда как фьючерсные сделки предусматривают проведение торгов без последующее поставки товаров».²

...«Аукционы *организуются* предприятиями, специализирующимися на их проведение. Например, аукционы, *организуемые* акционерными обществами, кооперативами, ассоциациями и т.п. Аукционы могут проводиться предприятиями, для которых торги не являются основным видом деятельности, однако, уставом предусмотрено право на их проведение. К этой *организационной* форме относят аукционы, проводимые биржами, ... торговыми *организациями*...».³

...Значимость *организации* и сбора коммерческой информации в условиях рынка и конкуренции весьма высока. «Эта

¹ См. Эллвуд А. Основы брэндинга: 100 примеров повышения ценности товарной марки. Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС. 2002, с. 317-318.

² См. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. М.: Маркетинг. 1996, с. 131.

³ См. Там же. с.135.

информация используется непосредственно бизнесменами и предпринимателями при решении следующих задач: выбор поставщиков, партнеров и размещения заказов; выход на рынок с новым товаром; поиск покупателей; слияние и приобретение компаний; маркетинговые исследования по анализу рынка».¹

...«Коммерческая деятельность – это система оперативных организационных мероприятий, направленных на совершение купли-продажи товаров для употребления спроса населения и получения прибыли. Коммерция, как вид деятельности, предполагает рациональную *организацию* коммерческих процессов в торговле с целью их наиболее эффективного выполнения, быстрого доведения товаров до конечных потребителей путем осуществления актов купли-продажи».²

...«Некоммерческий маркетинг, или как его иногда называют, институциональный (маркетинг *организаций*) – это деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения позиций и отношения целевых аудиторий к определенным *организациям* и их профессиональной активности. *Организации*, занимаются маркетингом, чтобы «продать» самих себя, свои услуги, идеи, убеждения, чувства, веру и идеалы широкой публике или ее более узкой части (сегменту)».³

...«Частные, коммерческие сервисные фирмы вмещают всю гамму вознаграждений и *организационную* сложность. Бухгалтерские и крупные финансовые фирмы..., небольшие семейные фирмы.... И небольшие торговые точки крупной цепи розничной торговли, как например, *Burger King*, иллюстрируют большое разнообразие. К тому же, это гораздо более высокооплачиваемые должности, чем должность в других *организациях*.

Некоммерческие *организации* варьируются от Армии спасения (религиозная благотворительная *организация*) до фонда компании *Ford*... Сотрудники крупных благотворительных *организаций* имеют... довольно высокую заработную плату. То

¹ См. Хорошилов А.В., Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы. СПб.: Питер. 2004, с. 11.

² См. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности. Под ред. Г.Я.Резго. М.: Финансы и статистика. 2005, с. 3.

³ См. Маркетинг. Под ред. А.Н.Романова. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 1996, с. 479.

же самое действительно для некоммерческих исследовательских организаций...».¹

1.1.5. Организация и рекламная, информационно-коммуникационная деятельность

...Организация играет весьма существенную роль в разработке рекламных стратегий.

«На рис. 1.1 указаны четыре основных вида стратегий. Информационно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании предназначена для укрепления позиционирования путем передачи информации о них. К такой стратегии прибегает «*Mersedes Benz*». На протяжении 20 лет компания передает одно и то же информационное сообщение...

Образно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании укрепляет позиционирование посредством использования образов. К такой стратегии прибегает «*Merril Lynch*», в рекламе которой постоянно фигурирует буйвол — символ компании, призванный внушить доверие, как к самой компании, так и к американской экономике в целом.

Информационно-ориентированная стратегия изменений призвана оживить продажи марки с помощью информирования о новых особенностях товара. Например, «*Seven-Up*» отказалась от рекламирования своей основной марки, как «не колы», предпочитая рекламировать ее как напиток, не содержащий кофеина...»

... «Образно-ориентированная стратегия изменений имеет целью оживить продажи марки с помощью символов. Три ведущие компании по производству джинсов — «*Levi Strauss*», «*Lee*» и «*Wrangler*» — ориентируются на взрослых женщин, стремясь изменить их представление о джинсах, как одежде только для мужчин».²

¹ См. Хаксевер К., Рендер Б. и др. Управление и организация в сфере услуг. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2002, с. 313.

² См. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия. Пер. с англ. М.ИНФРА-М. 1999, с. 565-566.

	Информация	Образы/символы
Сохранение	Информационно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании	Образно-ориентированная стратегия сохранения позиций марки или компании
Цель Изменение	Информационно-ориентированная стратегия изменения имиджа марки	Образно-ориентированная стратегия изменения имиджа марки

Рис. 1.1. Стратегии рекламных организаций

...«Рекламная стратегия складывается из двух главных элементов – создания рекламных обращений и выбора средств рекламы... Коммерческие компании (организации) все больше ощущают пользу от совместного использования этих двух важных элементов...».¹

...«**Коммерческий отдел.** Получает из отдела маркетинга планы РК* и распределяет объем работ в соответствии с календарным планом. Начальник отдела старший эксперт по прессе и подчиненные ему сотрудники: эксперт по центральной прессе, эксперт по региональной прессе, младший эксперт по региональной прессе, эксперт по полиграфии, по радио, телевидению, по прямой почтовой рассылке – непосредственно участвуют в создании и осуществлении плана РК, соотнося это со своей узкой специализацией

Эксперт владеет своей предметной областью, знает и ведет компьютерную базу маркетинговых исследований и расширенную базу данных по своей тематике, может спрогнозировать эффективность конкретного рекламного воздействия на аудиторию. Далее сотрудники коммерческого отдела непосредственно осуществляют то или рекламное мероприятие, используя свой кадровый состав и привлеченную рабочую силу, как на оборудовании РИА «Юго-Западное», так и при необходимости используя материально-техническую базу других предприятий и

¹ См. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. основы маркетинга. Пер. с англ. СПб.: Питер. 1999, с. 865.

* Прим. автора: РК – рекламная компания или организация.

организаций. При этом сотрудники коммерческого отдела тесно связаны с ведущим РК менеджером и другими функциональными службами фирмы для оперативного исполнения заказа и получения продукции высокого качества».¹

...«Крупные компании или *организации* могут иметь специальный рекламный отдел, в котором может быть занято от одного до нескольких сот человек, возглавляемый менеджером, подчиняющимся директору по маркетингу или директору маркетинговых служб.

Разработчиков продукции, инженеров и конструкторов часто просят дать рекомендации по характеристикам изделия или помочь рекламной службе, предоставив ей информацию о конкурентных товарах. Точно так же административных работников из бухгалтерской либо снабженческой служб, часто просят проанализировать результаты воздействия рекламных проектов на финансовое положение компании или помочь определить сметную стоимость предстоящей рекламной компании.

В рекламную деятельность могут быть вовлечены даже люди, занятые на канцелярской работе, в силу их положения в организации и знаний о ее деятельности. На практике нередко происходит так, что на малых фирмах секретари сначала переводятся в ранг административных помощников, а затем со временем в руководители отделов, таких, как рекламный.

Практически все сотрудники компании-рекламодателя считают, что реклама организации представляет и лично каждого из них, и поэтому относятся к рекламе равнодушно. И, как результат — чем больше мы сможем узнать о рекламе, о том, как она функционирует и как она появляется в том виде, в котором выходит, тем больше помощи мы сможем оказать тем фирмам, которые нас нанимают».²

...«Информационные технологии *системной организации* процессов развития техносферы и социосферы:

Устойчивость процесса развития является показателем активного проявления механизмов *самоорганизации*. Для социо-

¹ См. Музыкант В.П. Теория и практика современной рекламы. Ч.1. М.: Евразийский регион. 1998, с. 207-215.

² См. Кортлэнд Л.Бове, Уильямс Ф.Аренс. Современная реклама. Пер. с англ. Тольятти.: Дом Довгань. 1995, с.83.

сферы он характеризуется следующими двумя основными признаками: антропоцентрическим и биосфероцентрическим. Под антропоцентрическим признаком в широком смысле понимается выживание социосферы и способность ее дальнейшего непрекращающегося непрерывного развития с удовлетворением существующих потребностей в природных ресурсах и экологических условиях. Биоцентрический признак связан с сохранением биосферы как естественной основы всей жизни на Земле, ее устойчивости и естественной эволюции.

Следовательно, устойчивое развитие может быть определено, как стратегия выживания и непрекращающегося развития цивилизации в условиях сохранения окружающей природной среды. В настоящее время во многих странах мира, в том числе в России, предпринимаются активные действия по созданию необходимых условий для последовательного перехода на модель устойчивого развития с ориентацией экономики на создание институтов и механизмов, позволяющих сочетать экономическую эффективность и социальную справедливость...».¹

... «Основными свойствами информационного моделирования являются:

- информационное моделирование основано на модельной интерпретации и системной *организации информации* об объектах принятия решений, представляемой в категориях причинно-следственных качественных и количественных отношений и взаимодействий;

- информационные модели должны содержать в себе правила преобразования информации, позволяющие получать требуемые для принятия решений знания методами информационных технологий;

- информационные модели являются средством технизированной активизации кооперативных интеллектуальных возможностей субъектов принятия решений как необходимого условия для обеспечения прогрессивного и безопасного развития общества и государства в условиях резкого сокращения «ресурсного пространства».²

¹ См. Лазарев И.А. и др. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития. М.: Дашков и К. 2006, с. 64.

² См. Там же, с. 78.

1.1.6. Организация и логистика

... «Международная *организация* гражданской Авиации (International Civil Aviation Organization, ICAO) является основным международным органом, осуществляющим многостороннее регулирование мирового воздушного транспорта на межгосударственном уровне. ИКАО создана, в 1947 г. после ратификации Чикагской конвенции 1944 г. «О международной гражданской авиации» и является специализированной организацией ООН в соответствии с протоколом, подписанным 1 октября 1947. г. и вступившим в силу 13 мая 1948 г. Членами ИКАО являются свыше 180 государств...

Основными принципами Чикагской конвенции являются:

- полный и исключительный суверенитет каждого государства на воздушное пространство, расположенное в пределах государственных границ;
- обязанность применять гражданскую авиацию только в целях, способствующих созданию и сохранению дружественных взаимоотношений между государствами и народами всего мира;
- установление регулярных воздушных сообщений путем заключения двусторонних или многосторонних соглашений;
- предоставление средств и создание необходимых условий для осуществления воздушных сообщений;
- обеспечение безопасности международных полетов;
- предоставление договаривающимися государствами друг другу права нерегулярных полетов на их территориях, когда между ними нет соглашений о регулярном воздушном сообщении».¹

Процесс организации «маркетинг-логистика, является разделом логистики, осуществляющим исследования и оптимизацию всех видов потоков, внутри которых происходит физическое перемещение товара по выбранной схеме... Транспорт занимает в управленческой производственной подсистеме значительную часть... Главная цель маркетинг-логистики, заключается в обеспечении готовности поставки товара покупателю с

¹ См. Фомичев В.И. Международная торговля. М.: ИНФРА-М. 1998, с. 396-397.

высоким уровнем сервиса их обслуживания и разумными затратами».¹

...«Принципиально иной является *организация* смешанной перевозки, изображенная на рис.1.2. Наличие единого оператора сквозного перевозочного процесса создает принципиальную возможность проектировать сквозной материальный поток, добиваться заданных параметров на выходе.

Показатели материального потока на входе к грузополучателю управляемы и имеют заранее заданное значение.



Рис. 1.2. Логистическая организация перевозки с участием нескольких видов транспорта (принципиальная схема)

«Современный экспедитор располагает всемирной корреспондентской сетью из представительств, отделений и субэкспедиторов, связанной единой коммуникацией, общей транспортной лексикой, программным компьютерным обеспечением. Создалась организационная предпосылка для того, чтобы постоянному и значительному объемам мировой торговли... соответствовала адекватная экономическая транспортная сеть».²

...*Организация* играет существенную роль при моделировании логистических систем, обусловленные:

¹ См. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности. Под ред. Г.Я.Резго. М.: Финансы и статистика. 2005, с. 12-13.

² См. Плужников К.И. Глобализация производства и распределения транспортных услуг. М.: ТрансЛит. 2008, с. 23.

«- различием и многообразием возможных рекламных ситуаций, связанных риском;

- различием и многообразием возможных последствий в таких ситуациях, которые необходимо учитывать;

- различным отношением к рынку или неопределенности экономического результата соответствующего ЛПР в рамках таких ситуаций, а также и применительно к их последствиям».¹

...Основу процесса *организации* товародвижения составляют: «транспортирование товаров; погрузочно-разгрузочные операции; хранение товаров; комплектование торгового ассортимента; сортировка, фасовка, подготовка к продаже...»

К принципам рациональной *организации* товароснабжения относятся: «использование кратчайших путей движения товаров; установление оптимальной зависимости товародвижения; правильный выбор транспортных средств и эффективное их использование; применение прогрессивной системы товароснабжения...».²

...«Товары крупных торговых *организаций*, главным образом, оптовых, находятся не только на складах и торгово-выставочных помещениях, но и в пути. В одних случаях, основные транспортные расходы несет продавец, в других – *организация* – покупатель. В одних случаях, моментом реализации считается отгрузка, в других случаях – момент оплаты».³

...«Выделяют три способа *организации* международной компании..., в компании может быть *организован* отдел экспорта; при переходе к более агрессивной международной политике создается международное подразделение с функциональными специалистами...

... В итоге, компании, которые действительно становятся глобальными *организациями*, планирует международную деятельность, денежные потоки и систему логистики на корпоративном уровне. В таких организациях глобальные операционные

¹ См. Бродецкий Г.А. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска. М.: Вершина. 2006, с. 24.

² См. Торговое дело: Экономика и организация. Под ред. Л.А.Брагина и Т.П.Далько. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 180.

³ См. Абрютин М.С. Экономический анализ торговой деятельности. М.: Дело и Сервис. 2000, с. 333.

единицы подчинены непосредственно высшему руководству, а не главе международного подразделения».¹

1.1.7. Организация и рынок ценных бумаг

... «Деятельностью по *организации торговли* на рынке ценных бумаг признается предоставление услуг, непосредственно способствующих заключению гражданско-правовых сделок с ценными бумагами между участниками рынка ценных бумаг.

Профессиональный участник рынка ценных бумаг, осуществляющий деятельность по *организации торговли* на рынке ценных бумаг, называется организатором торговли на рынке ценных бумаг.

Все виды профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг осуществляются на основании специального разрешения — лицензии, выдаваемой комиссией по рынку ценных бумаг или уполномоченными ею органами на основании генеральной лицензии.

Кредитные *организации* осуществляют профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в порядке, установленном законом для профессиональных участников.

Ценные бумаги — это права на ресурсы, обособившиеся от своей основы и даже имеющие собственную материальную форму.

Ценные бумаги должны отвечать следующим фундаментальным требованиям: обращаемость; доступность для гражданского оборота; стандартность и серийность; документальность; регулируемость и признание государством; рыночность; ликвидность; риск...

... Организационное устройство фондовой биржи. Фондовая биржа выступает в качестве торгового, профессионального и технологического ядра рынка ценных бумаг; кроме того, биржа является предприятием.

В международной практике существуют различные *организационно-правовые* формы бирж:

¹ См. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер. 2001, с.95.

- неприбыльная корпорация (Нью-Йоркская биржа);
- неприбыльная членская организация (Токийская биржа);
- товарищество с ограниченной ответственностью (Лондонская и Сиднейская биржи);
- полугосударственная организация (Франкфуртская биржа);
- прочие формы.

И в международной, и в российской практике биржи функционируют в группе дочерних компаний и структур, выполняющих вспомогательные функции. Создание при бирже дочерних юридических лиц используется для следующих целей: а) организации отдельных торговых площадок (фьючерсные рынки и т.д.); б) создания клирингово-расчетных и депозитарных организаций; в) удаления «за рамки» биржи коммерческих операций и услуг, не соответствующих неприбыльному статусу фондовой биржи.

Организационная структура фондовых бирж отражает выполняемые биржами функции; в обобщенном виде она выглядит следующим образом, (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Схема управления биржевым рынком»¹

¹ См. Маренков И.Л. Рынок ценных бумаг и биржевое дело. М.: Едиториал.УРСС, 2004, с. 225-227.

... «Схематично организацию рынка ценных бумаг можно представить в виде следующих взаимосвязанных элементов (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Структура рынка ценных бумаг»¹

...В настоящее время многие коммерческие банки усилили *организационную* работу по активным операциям. К активным операциям банков относится учет коммерческих векселей; чаще всего банки приобретают векселя у дилеров, осуществляющих операции с ценными бумагами, или обязательства агентов, занимающихся реализацией потребительских товаров длительного пользования. Данные векселя являются, как правило, краткосрочными, хотя некоторые из них могут продлеваться.

К активным операциям банков относятся также операции с ценными бумагами:

- покупка ценных бумаг для пополнения собственного портфеля (инвестиции);
- первичное размещение выпущенных ценных бумаг;
- купля-продажа ценных бумаг по поручению клиента (операции на вторичном рынке ценных бумаг);
- ссуды под ценные бумаги.

Значительна роль банков в размещении государственных займов. Банки покупают государственные облигации, способствуют реализации государственных облигаций среди своей клиентуры, участвуют в операциях на рынке государственных облигаций, выступая посредниками при их перепродаже».²

¹ См. Берзон Н.И. и др. Фондовый рынок. М.: Вита-Пресс. 1999, с. 16-22.

² См. Москвин В.А. Предприятия и коммерческий банк. Пермь.: 1998, с. 28.

1.1.8. Организация и банковская система

... «Организация-плательщик выписывает четыре экземпляра платежного поручения на бланке унифицированной формы по одному для каждого участника сделки. На одном экземпляре ставится оригинальная печать *организации*, а также этот экземпляр подписывается первой и второй подписями. Указанный экземпляр является основанием для списания средств в банке и остается в банковской документации. Второй экземпляр поручения возвращается к плательщику с отметкой банка о принятии поручения к исполнению. Третий и четвертый экземпляры поступают в банк продавца. На основании третьего экземпляра производится зачисление средств на счет получателя. Последний экземпляр прилагается к выписке со счета получателя в качестве подтверждения совершения операции по зачислению средств.

Основные преимущества данной формы расчетов заключаются в относительно быстром документообороте. Возможные задержки обуславливаются только задержками в работе банковской системы»¹

...«В процессе формирования системы электронных денежных расчетов на Западе была создана *организация* International Standards Organization (ISO), которая разработала определенные стандарты на внешний вид пластиковых карт; порядок нумерации (образования), счетов; формат магнитных полос; формат сообщения, посылаемого владельцу карточки о его операциях. Членами ISO являются такие крупные эмитенты карточек, как «VISA», «Master Card», «American Express».

В настоящее время более 200 стран используют пластиковые карты в платежном обороте. Это позволяет сделать вывод о том, что пластиковые карты являются важнейшим элементом так называемой технологической революции в банковском деле. Именно пластиковые карты в ряде случаев выступают ключевым элементом электронных банковских (и других) систем. Они «вышли на передовые позиции» в *организации* денежного обо-

¹ См. Коваль В.В., Ковлев В.К. Финансы организаций. М.: ТК Велби. Проспект. 2006, с. 210.

рота индустриально развитых стран Запада, постепенно вытесняя чеки и чековые книжки».¹

... «Существуют различные модели СОК, в том числе:

1. Модель системы контроля качества, которая предполагает постоянную самопроверку или самоконтроль трудового процесса. Как показывает опыт, 80-90% всех ошибок при использовании этой модели объясняются *организационными недостатками* (ошибками системы) и только 10-20% - ошибками работников (случайные ошибки), поэтому эту модель можно использовать только для частичного решения проблемы качества, а не для решения проблемы в целом.

2. Модель обеспечения качества, при которой осуществляется планирование качества, чтобы предусмотреть риск появления ошибок и предупредить их; модель позволяет избавиться от большей части системных ошибок, хотя и не предполагает активного включения в «борьбу за улучшение качества» всех сотрудников и перенесения ответственности «вниз». Эта модель недостаточна для придания качеству ведущей роли.

3. Модель управления тотальным качеством (УТК), которая предполагает привлечение сотрудников к разработке программ улучшения и планирования качества, чтобы расширить их участие в работе, а также повысить роль качества. Банки, разрабатывающие долгосрочную стратегию обеспечения качества, должны использовать только модель УТК.

Характер конкретных действий по созданию СОК зависит от таких специфических для каждого банка факторов, как уровень *развития организации*; восприимчивость сотрудников к изменениям и повышению качества, объемы предложения услуг. Кроме того, следует учитывать размеры банка, кадровые и финансовые условия, особенности политики качества, масштабы внешней поддержки и стратегию введения СОК (для всего банка или для ключевых областей)».²

...«Основная цель рыночной оценки заключается в расчете и обосновании рыночной стоимости имущественного комплекса (будь то банк или другой вид *кредитной органи-*

¹ См. Лаврушин О.И. и др. Банковское дело. М.: КНОРУС. 2006, -768 с.

² См. Критерии эффективности банковской деятельности: зарубежный опыт. М.: РАН. 1999, с. 38.

зации) на определенную дату. В данном исследовании цель рыночной оценки состоит в определении потенциала *кредитной организации*. В то же время можно выделить дополнительно ряд целей, для достижения которых следует проводить рыночную оценку *кредитных организаций*:

1. Рыночная оценка *кредитной организации* может быть использована в целях обеспечения ее надежности и входить в качестве составного элемента в программу мероприятий регулирующих органов, направленную на предупреждение банкротства и ухудшение финансового положения *кредитной организации*.

2. Рыночная оценка *кредитной организации* становится в последнее время особенно актуальной в связи с участвовавшей практикой слияний и поглощений в финансовой сфере... Слияния и поглощения могут происходить необязательно вследствие банкротства какой-либо *кредитной организации*; наоборот, причинами все чаще становятся будущие выгоды...

3. Повышение эффективности текущего управления *кредитной организацией*. Правильная и своевременная оценка *кредитной организации*, инициируемая самостоятельно и осуществляемая регулярно, позволит выявить возникающие проблемы и снизить убытки, скорректировав стратегию управления.

4. Определение стоимости капитала *кредитной организации* для инвестора или группы инвесторов, если эта *организация* существует в форме акционерного общества...

5. Определение *кредитоспособности организации*...

6. Рыночная оценка *кредитной организации*, возможна и в других случаях: например, в целях страхования, при определении страховой стоимости объекта, в качестве которого может выступать *кредитная организация*; в целях налогообложения».¹

...Процесс организации... открытия счетов сопровождается предоставлением определенного набора документов.

Для открытия *расчетного счета* клиент представляет в банк:

- заявление об открытии счета по установленной форме;

¹ См. Орлов С.Н. Экономика и банковская система региона. М.: Экономика. 2004, с. 96-97.

- документ о государственной регистрации предприятия, заверенный органом исполнительной власти;
- копию учредительного договора о создании предприятия;
- нотариально заверенную копию устава предприятия;
- документы, подтверждающие полномочия директора и главного бухгалтера предприятия (протокол собрания учредителей или контракт);
- нотариально заверенную карточку с образцами подписей первых должностных лиц предприятия и оттиском его печати;
- справку от налоговой инспекции о постановке предприятия на учет;
- справку из социальных фондов».¹

... «Современные социально-экономические отношения в обществе предусматривают активную деятельность соответствующих структур, обеспечивающих финансовое обслуживание товарного рынка (см. рис. 1.5).»



Рис. 1.5. Финансовые организации²

«... коммерческий банк представляет собой... коммерческую *организацию*, которая привлекает денежные средства юридических и физических лиц и от своего имени размещает их

¹ Банковские и небанковские кредитные организации и их операции. Под ред. Е.Ф.Низкова. М.: ВЗФЭИ. 2005, с.184.

² См. Ибрагимов Л.А. Инфраструктура товарного рынка. М.: ПРИОР. 2001, с. 109.

на условиях платности, возвратности и срочности, а также осуществляет расчетные, комиссионно-посреднические и иные операции...».¹

1.1.9. Организация и организационная культура

... «Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную *организационную культуру* как на макро-, так и на микроуровне. Остановимся на следующих содержательных признаках *организационной культуры*.

- Осознание себя и своего места в организации.
- Коммуникационная система и язык общения.
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (*организация системы* питания работников, включая наличие или отсутствие таковой, приносят ли работники еду с собой или вместе посещают кафе внутри или вне организации, дотация питания, продолжительность и т.д.).
- Осознание и отношение к рабочему времени.
- Взаимоотношения между людьми, степень формализации отношений, получаемой поддержки.
- Ценности и нормы.
- Вера во что-то или расположение к чему-то.
- Процесс развития работника и обучение.
- Трудовая этика и мотивирование.

По этим характеристикам можно составить полную картину *организационной культуры*, на фоне которой формируются общие представления сотрудников об *организации*».²

«... завершающим этапом разработки стратегии управления УКБ должна быть выработка стратегии *организационной культуры*, ибо коммерческий банк не может функционировать, если у его персонала отсутствует широкий спектр специализированных навыков и культуры, чтобы направить эти навыки

¹ См. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е.С.Стояновой. М.: Перспектива. 2002, с. 503.

² См. Одегов Ю.Г. и др. Банковский менеджмент: управление персоналом. М.: Экзамен. 2004, с. 146-147.

на достижение специфических производственных результатов банка».¹

... *Организационная культура* проявляет себя в подготовке современных кадров, использующие информационно-коммуникационные средства. «Очень серьезная проблема на пути разработки внедрения интернет-проект банка – это кадровая проблема. Качество и оперативность решения любой задачи напрямую зависят от квалификации специалистов, которые за нее берутся. Для разработки и сопровождения систем интернет-банкинга сегодня необходимы программисты (причем работающие не только в области интернет-технологий), системные администраторы, веб-дизайнеры, веб-программисты, эксперты по компьютерной и коммуникационной защите, экономисты, маркетологи, юристы. Все они должны хорошо представлять себе мир сети интернет, что сейчас далеко не всегда достижимо. Очень трудно, например, отыскать юриста, который знаком с электронными коммуникациями. То же самое относится к профессионалам сетевой безопасности».²

1.1.10. Организация и рыночные процессы

... «Вопрос о взаимосвязи концентрации продавцов на рынке и уровня монопольной власти является одним из базовых в рамках *теории отраслевой организации*. Микроэкономическая теория рассматривает модели рыночных структур, в которых основами монопольной власти служат высокий уровень концентрации продавцов на рынке в сочетании с наличием барьеров входа в отрасль (монополия, олигополия), а также дифференциация продукта (монополистическая конкуренция)...

...Необходимо сосредоточить внимание на показателях, которые используются для характеристики, с одной стороны, рынка, с другой стороны, рыночной власти фирм. Согласно парадигме «структура – поведение – результат», монопольная власть находится в прямой зависимости от концентрации. Однако, связь эта не прямолинейна. Существует множество других

¹ См. Керимов А.Э. Рынок банковских услуг: теория и практика. Баку.: İqtisad Universiteti. 2010. с. 80.

² См. Жарковская Е.П. Банковское дело. М.: ОМЕГА-Л. 2007, с. 456.

факторов – мы назовем их нестратегическими факторами рыночной структуры, поскольку они не зависят от сознательных действий фирм, которые, наряду с концентрацией, определяют поведение и монопольную власть фирм, действующих на рынке».¹

... «Сегодня компания рассматривает себя как *«настраиваемую» организацию*, способную воспользоваться возможностями, к которым можно приложить те умения, которые выделяют ее из общего ряда. Например, когда стало очевидно, что возникло глобальное поколение подростков со схожими вкусами и ценностями, Levi Strauss немедленно попробовала свои силы на глобальном рынке. Она продает стиль 60-х годов по всей планете, и он завоевывает популярность даже в Соединенных Штатах.

Структура продуктов компании сегодня представляет собой нечто среднее между узкой стратегией ориентации на джинсы, свойственной компании в ранние годы, и расплывчатой направленностью начала 80-х годов на потребительские товары. Новые продукты обычно имеют связь с джинсами и покупателями, для которых важно, что они покупают вещи от Levi Strauss. Сегодняшняя «звезда» из ассортимента товаров иллюстрирует этот момент. Dockers — набор повседневных мужских брюк, сделанных из хлопковой саржи, которая мягче и удобнее, чем джинсовая ткань».²

... «Страхование выступает непосредственным стимулом деловой активности, обеспечивая организациям различных форм собственности, возможность вкладывать в производство те средства, которые пришлось бы направлять на образование собственного резервного фонда для покрытия возможных убытков».³

... «Организация производства. Влияние рыночной среды на фирму, сказывается «на входе» в производственный процесс через цены и качество потребляемых ресурсов и на «выходе» из

¹ См. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр. 1998, с. 38.

² См. Шив Чарльз. Курс МВА по маркетингу. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 59-65.

³ См. Страхование. Под ред. В.В.Шахова, Ю.Т.Ахвледиани. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007, с. 3.

него через спрос на готовую продукцию. Но сама *организация* производства – выбор технологии, создание стимулов к труду, контроль качества и т.п. – является сугубо внутрифирменным делом».¹

... «*Организация ярмарок и выставок осуществляется на основе решения их учредителей. В качестве последних, могут выступать юридические лица, имеющие уставную правоспособность...* Схематично взаимодействие заинтересованных сторон при проведении выставки-ярмарки представлено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Структура организации выставочно-ярмарочной деятельности»²

... «Поскольку рынок суть, определенная система, обладающей установленной внутренней структурой, а также иерархией отдельных элементов, в основу его анализа должен быть положен именно системный подход, хотя он и может быть различным. Например, ... выделяются субрынки предприятий различных форм собственности, а также рынки *организованной и неорганизованной торговли*».³

¹ См. Магомедов Ш.Ш. конкурентоспособность товаров. М.: Дашков и К. 2005, с. 35.

² См. Федько В.П., Федько Н.Г. Инфраструктура торгового рынка. Ростов н/Дону.: Феникс. 2000, с. 378, 383.

³ См. Анурий В. и др. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб.: Питер. 2004, с. 14.

... Практика *организации фьючерской торговли* показывает, что ... «в ней участвуют не только биржевые игроки (спекулянты), но и хеджеры – посетители биржи. Купив или продав фьючерсные контракты с целью будущей покупки или продажи на денежном рынке, хеджер может защитить свою финансовую позицию от неблагоприятного роста цен. Хеджер использует фьючерсные рынки для разработки долговременных планов маркетинга и удерживает будущие цены на уровне, выгодном для покупателей (продавцов). Хеджеры-продавцы хотят продать за возможно высокую цену, а покупатели – купить за возможно низкую. Владелец товара рискует столкнуться с понижением цен. Пытаясь свести этот риск к минимуму, он совершит компенсационную продажу фьючерсных контрактов, имея в виду более позднюю продажу товара за наличные. Хеджер-потребитель товара рискует столкнуться с повышением цен; он произведет компенсационную закупку фьючерсных контрактов, предвидя в дальнейшем покупку товара за наличные».¹

1.1.11. Организация и система управления

... «Согласно закону единства системы управления, деятельность любой *организации* представляет собой единую централизованную систему. В свою очередь, указанная система, разделена на иерархические уровни управления, каждый из которых представляет собой подсистему вышестоящей иерархической системы. Иерархическая структура *организации* составляет основу ее планомерного развития и функционирования...

«... каждая система имеет структуру, т.е. определенное строение, взаимное расположение элементов и существующих между ними связей, способ *организации* целого, составленного из частей...

... Структура передает системе целостность и внутреннюю *организацию*, в рамках которой воздействие элементов

¹ См. Русалова Л.Ю., Иванова М.А. Товарная биржа. Новосибирск.: НГАЭ и У. 1999, с. 56.

подчиняется определенным законам. Если такая *организация* минимальна, системы называют неупорядоченными...



Рис. 1.7. Прямые и обратные связи в организации»¹

...Принципами построения системы управления являются:

- соответствие целям *организации*;
- сопряженность функций и полномочий;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность...

... Объект управления представляет собой все те элементы *организации*, которые, воспринимая управленческие воздействия, подчиняют ему свое функционирование и развитие...

... Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, берет на себя *организационная* функция. Она реализуется через проектирование и создание *организационных и управленческих структур*, определения порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией».²

... «Миссия – сжатое определение направления работы *организации*, ее целевая ориентация, расположение *организации* к процессам внутри и вне ее, которые мотивируют сотрудников. Цель – желательное состояние *организации* или ее частей в будущем, к достижению которой, должна стремиться *организация* и все ее члены. Сегодня, для фирмы миссия и цель выступают главной составляющей и залогом ее успешной работы в будущем».³

¹ См. Фомичев А.И. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К. 2008, с. 43, 44, 46.

² См. Веснин Р.Р. Менеджмент. М.: ТК Велби. Проспект. 2007, с. 15-28.

³ См. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К. 2009, с. 148.

... «Теория *организаций* призвана ответить на вопросы: зачем *организации* нужны, как они создаются, функционируют и изменяются, почему члены *организаций* действуют именно так, а не иначе. Владение знаниями об этом, позволяет обоснованно и профессионально подходить к формированию *организаций*, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов, к определению курса действий и руководство его реализацией в интересах достижения целей...

... *Организация* представляет собой сознательно координируемое социальное образование, с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели...

... Определения *организации*, предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников...

... Организации заранее проектируются, моделируются для формирования структуры, подчиненный интересам достижения установленных целей...».¹

Кроме «Теории *организаций*» существует и «Теория *организации*», которые хоть и имеют отличительные особенности, но они взаимосвязаны друг с другом (прим. автора). Последний отвечает на следующие вопросы:

... «Каково содержание организаторской деятельности?

Какие операции процесса *организации* позволяют осознать потребность в исходной информации, сформулировать конечную цель..?

Какими способами удастся *организовать* не только идеи, но и определить необходимые для этого материальные и людские ресурсы, *организовать* самих людей?

Как на стадии замысла, можно связать идеи, вещи и людей, для совместных согласованных действий..?

Наконец, каким образом организовать управляемое и управляющее устройства, посредством которых можно было бы управлять процессом достижения задуманного».²

... «*Организация*, будь то предприятие, учреждение, компания и т.д. – живой дышащий организм. Организм этот

¹ См. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 12-13.

² См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 3.

состоит из личностей – клеток, для которых придумали наименование «персонал»...

... Если мы хотим, чтобы наши *организации* выполняли свою работу на должном уровне и достигли поставленных целей, необходимо, чтобы все члены, так называемого «коллектива» ... делали свое дело дружно и в лад».¹

... «*Организационная структура* – это совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана, инновационного проекта.

Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность *организационной* структуры предприятия, являются: масштаб производства и объем продаж; номенклатура выпускаемой продукции; сложность и уровень унификации продукции; уровень специализации и концентрации; степень развития инфраструктуры региона; международная интегрированность *организации*».²

... «Возможно, самой классической формы *организации* работы торговых представителей является географический подход. Однако, изменяющие запросы потребителей и развитие технологии, заставило многие компании пересмотреть свои подходы к *организационной структуре* в сфере продаж...

... Географическая структура...

... Структура на основе специализации по продуктам...

... Структура на основе потребителей...

... Структура на основе масштабов деятельности клиентов...

... Структура на основе имеющихся и новых клиентов...

... Функциональная специализация...

... Смешанная организация...»³

¹ См. Питэр Э.Лэнд. Менеджмент – искусство управлять. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 1995, с. 11-12.

² См. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. М.: Дашков и К. 2002, с. 269-270.

³ См. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2002, с. 499-507.

1.1.12. Организация и антикризисное управление

«... значительным фактором эффективности антикризисного управления является, система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально *организованные* действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания».¹

... Стратегический менеджмент является основой антикризисного управления. «Менеджмент – наука о наиболее рациональной системе *организации и управления*. Содержание менеджмента раскрывается по-разному. В узком смысле слова менеджмент связывают с *организацией* и управлением коллективом людей; в широком – с *организацией* и управлением деятельностью предприятий и его персоналом».²

«Означает ли, что оценка конкурентных преимуществ товара, сама по себе уже является основанием для планирования успеха или неудачи *i*-го товара на рынке? Безусловно, нет, так как речь идет лишь о предпосылке успеха или неудачи.

... Аналитический уровень сопровождения товара, о котором говорилось выше, должен быть дополнен соответствующими *организационными* мероприятиями ... (см. рис. 1.8).



Рис. 1.8. Организационные уровни и функции сбытовых служб на предприятии, где осуществляется антикризисный маркетинг».³

¹ См. Антикризисное управление: теория, практика и инфраструктура. Под ред. Г.А.Александрова. М.: БЕК. 2002, с. 50.

² См. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС. 1997, с. 15.

³ См. Антикризисное управление предприятиями и банками. М.: Дело. 2001, с. 413-414.

... «Основная предпосылка возможности *реорганизации* предприятия – санации за счет средств, сторонних инвесторов или государственной финансовой поддержки должна ... заключаться в весьма вероятной возможности достижения этим предприятием достаточно высокой рентабельности производственно-хозяйственной деятельности, предполагающей эффективное использование выделенных средств. Тогда другим альтернативным условием *реорганизации* неплатежеспособного предприятия может быть ... ликвидация или преобразование...»¹

¹ См. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.П.Градова. СПб.: СпецЛит. 2000, с. 520.

ГЛАВА II. Понятие «организация», ее взаимосвязь и соподчиненность с другими категориями теории организации

2.1. Понятие «организация»

Понятийный аппарат и категории, занимают особое место в теории организации, ибо от правильного подхода к ним во многом зависит теоретико-методологические основы дисциплины «Теория организации».

В современной науке и практике, категория «*организация*», используется по-разному и в различных вариантах. Такие явления обуславливаются тем, что понятие «организация» - иностранное слово, и каждая страна, в зависимости от своего языка, имеет свое собственное представление по данной категории.

На наш взгляд, наиболее успешный анализ понятия «организация» провели ученые Г.Р.Латфуллин и А.В.Райченко¹, которые выделили ряд самостоятельных и наиболее часто встречающихся определений.

1. Организация (от греч. *organizo* – «устраиваю», «стройный вид», «объединение») – объединение людей для достижения совместных целей.

В одних случаях, термине «организация» применяется с целью отражения внутреннего устройства учреждения, представления его составляющих в их взаимосвязях и зависимостях.

2. Организация (от франц. *organisation* – «устройство» от ср.-век.лат. *organizo* – «сообщаю стройный вид», «устраиваю») – внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.

В другом смысле «организация», представляет собой определенным образом планируемый и осуществляемый чело-

¹ См. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. СПб.: Питер. 2008, с. 18-20.

веком целенаправленный интеллектуально-материальный процесс установления соотношений, связей, зависимостей, построения форм и процедур.

3. Организация (от ср.-век.лат. *organizo* – «сообщаю стройный вид», «устраиваю») – совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей.

Другим подходом является то, что именно установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими и представляет собой сущность организации как процесса.

4. Организация (от англ. *organization* – «устройство», «формирование», «взаимосвязь, «объединение») – строение взаимосвязь составляющих описываемого, составляющая процесса управления.

Как видно, вышеуказанные подходы приводят к выводу о том, что исключительно широкое и разнообразное восприятие, понимание и применение термина «организация» отражает сааме разнообразные явления и события. Они могут представлять собой, как процесс, так и систему, иметь субъективную, объективную и смешанную природу, проявляться в материальных, интеллектуальных и смешанных формах.

2.2. Взаимосвязь и соподчиненность организации с другими категориями

Анализ и разбор основных категорий теории организации не новая проблема и исследования в этом направлении производились многими учеными. Нами ставится задача наряду с этими исследованиями определить содержания «организации управления» в современных условиях.

В нашей литературе нет единого однозначного определения основных категорий теории управления. Поэтому от пози-

ции исследователя к этим понятиям во многом зависит правильное определение категории «организация управления».¹

Нередко в экономической литературе мы встречаем различие или противоречие определения одних и тех же понятий. Так, Г.Х. Попов пишет, что организация, более общая категория, чем управление, а управление входит как важная, но все же только составная часть в организацию.² В.И.Олигин-Нестеров отмечает, что «... организация придает управлению новые качества как целого, которыми не могут обладать в отдельности образующие его элементы. Организация является важнейшим системообразующим фактором».³ Отсюда можно сделать вывод, что одни ученые рассматривают управление как составную часть организации, другие – наоборот, организацию считают более общей категорией, чем управление.

Есть мнения третьей группы ученых, которые в целом содержание понятия «организация» отражают в определении категорий «управление». Так, академик Д.М.Гвишиани, кибернетические признаки управления объединяет в две группы: «... первая – признаки свойственные форме и структуре управления (статистические черты – системность, детерминизм, управляющий параметр и т.д.) и вторая – признаки, присущие содержанию управления (динамические черты – обратная связь, направленность».⁴ Такое же мнение у академика В.Г.Афанасьева, который пишет, «... что управление осуществляется не во всяких, а только в весьма сложных подвижных системах, которым присуща богатая сеть нелинейных причинно – следственных зависимостей как динамического, так и статистического порядка, в системах, способных в рамках данного основного качества переходит из одного состояния в другой»⁵

Четвертая группа ученых рассматривает категории «управление» и «организация» с различных частных позиций. В данном случае будут рассмотрены эти категории последователь-

¹ См. Самедов А.Г. Управление рынком. Москва-Баку. Марс-Принт. 2005, с. 14-22.

² См. Попов Г.Х. проблемы теории управления. М.: Экономика. 1974, с. 191.

³ См. Олигин-Нестеров В.И. использование экономических законов в управление производством. М.: Мысль. 1973, с. 122.

⁴ См. Гвишиани Л.М. Организация и управление. М.: Наука. 1972, с. 20, 59.

⁵ Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М.: Политиздат. 1973, с. 25.

но, т.е. в начале «управление», затем «организация». Так, одни ученые основой управления считают процесс принятия решений, другие пишут, что управление «представляет собой сложное субъект – объектное соотношение. Третьи – сущность управления сводят к управлению трудом людей, четвертые – управление называют как организация целенаправленных воздействий», пятые – рассматривают управление с позиции информации и т.д.¹

В целом нельзя не согласиться с мнениями этих ученых, ибо каждый из них имеет свою позицию к понятию «управление».

Довольно обобщенное определение понятия «управления», включая вышеперечисленные компоненты, дает болгарский ученый И.Николов.² Он вкладывает в понятие «управление» два взаимодополняющих и одновременно принципиально различных содержания. Первый из них определяется содержанием управления, представляющий собой отношение субъекта к объекту управления и второй – как процесс, содержание которого можно выяснить с помощью характеристик процесса управления, т. е. исследование последовательности его этапов.

Говоря о категории «организация», мы встречаем различные мнения. В широком смысле слова «под организацией подразумевается определенный порядок, последовательность в какой – либо области деятельности».³ Некоторые ученые дают многоаспектное определение понятию «организация»: «... как состояние объекта и субъекта управления, т.е. определенная упорядоченность системы и ее отдельных элементов: как функция управления, т.е. конкретная деятельность людей направленная на создание и поддержание организационного порядка, на формирование объекта и субъекта управления: как совокупность людей, социальный коллектив: как организационная работа по обеспечению реализации принятых решений; как теория организационных процессов в управлении».

¹ См. Черняк Ю.Н. Информация и управление. М.: Наука. 1974, с. 35.

² См. Николов И. Кибернетика и экономика. М.: Экономика. 1974, с. 13-15.

³ См. Блистер И. и др. Научные основы управления кооперативным хозяйством. М.: Экономика. 1977, с. 34.

Таким образом, обширный анализ мнений различных ученых приводит нас к выводу о том, что существует многочисленные подходы исследователей по отношению к категориям «управление» и «организация». Многие позиции ученых правомерны и заслуживают особого внимания, но они не дают нам ответа на вопрос о соподчиненности и соотношения этих категорий.

По нашему мнению, категории «организация» и «управление» не формализованы настолько, чтобы можно было дать их точное определения. Поэтому они находятся в определенных соотношениях, носят соподчиненный характер и функционируют в рамках третьей категории – «системы». Думается это один из наиболее обобщенных подходов к определению этих категорий. В литературе мы встречаемся с аналогичным мнением.¹ Однако, в этих мнениях не указывается конкретно в рамках, каких систем функционируют категории «организация» и «управление», ибо обычно под системой понимается комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов или частей. Как видно, такое понимание сводится к определению простых систем. «Анализ отдельных свойств системы, вырабатывающий решений, – отмечает С.Янг, – важен, но он становится осмысленным только тогда, когда каждое свойство оценивается в контексте целостной системы».²

На наш взгляд, категории «организация» и «управление» функционируют только в рамках целостной системы. В.Г.Афанасьев пишет, что понятие «... целостной системы отражает одну из важных черт предметов и явлений материальной действительности: их способность вступать в таком роде взаимодействия, в результате которых образуются новые качества, не присущие исходным объектам взаимодействия».

Разумеется, наличием только системного качества характеристика целостной системы не ограничивается, существуют также другие атрибуты. Он пишет, что «наряду со специфическим подбором компонентов, специфической внутренней

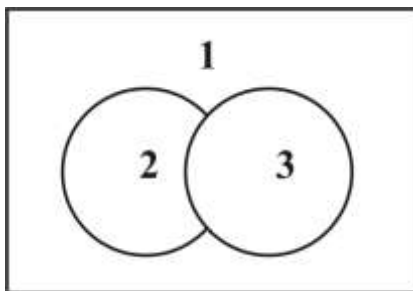
¹ См. Русинов Ф.М. Технология управления производством. М.: Московский рабочий. 1976, с. 114.

² См. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. М.: Советское радио. 1972, с. 29.

организацией, структурой и т.п. есть и другие системаобразующие, системаохраняющие факторы. Эти факторы мы называем интегративными, независимо от того, объективны или субъективны они по своей сущности. Перед нами, таким образом, еще один аспект системности, целостности – интегративный, точнее, управленческий, поскольку важным фактором системности является именно управление».¹

Одним словом, организация и управление – это: «две стороны» одной целостной системы, при котором управление выступает как «функция системы», ориентированная либо на сохранение его основного качества (т.е. совокупности свойств, утеря которых влечет разрушение системы) в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, долженствующей обеспечить устойчивость функционирования, гомеостаз, достижения определенной цели». А организация – как свойство этой же целостной системы, способная обнаруживать взаимозависимое повеление частей системы в рамках целого».

Следовательно, только взаимосвязанное функционирование двух категорий «организация» и «управление» сохраняют и способствуют развитию любой целостной системы. Схематично данный подход можно представить следующим образом (см. рис. 2.1.).



*Рис. 2.1. Взаимосвязь и соподчиненность
организации и управления*

1 – целостная система; 2 – управление; 3 – организация

¹ См. Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат. 1980, с. 29.

Определение понятий «организация» и «управление» в пределах третьей категории целостной системы наиболее общий и распространяется на весь окружающий мир:

Отсюда невольно возникает вопрос: А что представляет собой организация управления? Ведь каждое управление имеет свою организацию. Далее в наших исследованиях будут рассмотрены проблемы организации управления в человеческом обществе, в частности, в социально-экономических системах.

В экономической литературе в целом имеется три подхода к определению категории «организации управления». Одни выделяют в ней структурный аспект и под организацией управления понимают построение организационных систем, которые представляют собой совокупность взаимоувязанных систем, совокупность структурных взаимоувязанных элементов, выполняющих различные по своему характеру или объему функции и расположенные в порядке взаимоподчиненности.

Вторая группа ученых упор, в основном, делает на процесс:

«Организацию управления следует понимать как процесс установления и постоянного совершенствования порядка реализации работ по целенаправленному руководству хозяйственной деятельностью людей, участвующих в общественном производстве».¹

Структурно-содержательное понимание понятия организации управления дает третья группа ученых. «Организация управления – это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами в пространстве и во времени, обеспечивающих создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных перед ними целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов».²

На наш взгляд, такое определение наиболее полно отражает категорию «организация управления», ибо она занимает

¹ См. Курак С.В. Организация и методы управления кооперативной торговлей. М.: Экономика. 1975, с. 25.

² См. Козлов О.В. и др. Организация управления промышленным производством. М.: высшая школа. 1980, с. 42.

промежуточное или особое место в соотношении категорий «организация» и «управлению».

Схематично данное определение можно представить следующим образом (см. рис. 2.2.)

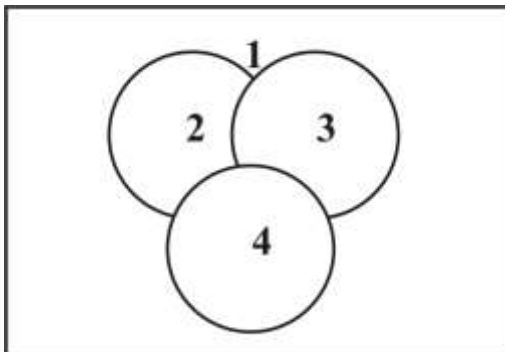


Рис. 2.2. Организация управления и ее место в целостной системе.

*1 – целостная система; 2 – управление; 3 – организация;
4 – организация управления*

Рассматривая понятие «организация управления» в структурном разрезе, возникает необходимость в определении категории «структура». На наш взгляд, наиболее точное определение дали философы, которые пришли к общепринятой точке зрения, согласно которой структура представляет собой «закономерное единение элементов, их связи и целостность».¹ Следовательно, категория структура функционирует в рамках определенной системы, где протекают процессы организации и структуры управления.

Как видно, на поле зрения попадают два идентичных понятия «структура управления» и «организационная структура управления», что вызывает необходимость в их разграничении.

Прежде всего, организационная структура управления определяется объективными факторами – формами собственности на средства производства, уровнем и потребностями развития производительных сил, научно-технического прогресс-

¹ См. Овчинников Н.Ф. Структура и симметрия. В кн.: Проблемы систем и структур. Материалы конференций. М.: Наука. 1965, с. 13.

са, концентрации, специализации и комбинирования производства, но оформляется в организационно-правовом порядке как система наделенных соответствующими правами и обязанностями хозяйственных единиц (предприятий, объединений, организаций) и управленческих органов (отраслевых, территориальных, функциональных).

Организационная структура управления – это комплексная структура системы управления, при этом объектом структуризации может выступить сама организация (структура организации), управление (структура управления), информация (структура информационных потоков). Следовательно, структура управления при этом выступает как один из элементов организационной структуры управления. В результате проведенного нами логического анализа, мнения ученых по определению понятия структуры управления можно объединить в три группы. В первую группу объединены мнения тех ученых, которые дают наиболее общие определения и рассматривают структуры управления как «...схематически выраженную соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой системами». Вторая группа ученых дает, более развернутое определение структуры управления как «...совокупность подразделения и исполнителей, образующих отдельные управляющие подсистемы, расположенные в иерархической последовательности, наделенные определенными правами и выполняющие конкретные функции управления ходом производства для достижения целей».¹ Третья группа ученых, дает определение структуры управления, как систему реализации «...труда в процессе принятия и реализации управленческих решений, выражающих в формально установленной и фактически возникающей систему связей органов управления, их подразделений и отдельных работников управления».²

Как видно, в первом и втором определениях упор в основном сделан на обычные связи между подразделениями и исполнителями. Наиболее приемлемое для современного этапа

¹ См. Ефремов С.А. и др. Рационализация управления в объединениях. М.: Экономика. 1974, с. 25.

² См. Совершенствование системы внутрифирменного управления. Под ред. Г.Х.Попова. М.: МГУ. 1972, с. 16.

можно считать третье определение. Здесь в структуре управления включается такой важный аспект управления, как принятие и реализация управленческих решений и рассматривается не только формальная структура, но и фактически сложившиеся структура, т.е. отмечается гибкость структуры управления.

На наш взгляд, можно дать следующее определение структуры управления. Структура управления представляет собой закономерное единение элементов, их связи в процессе распределения определенных прав и конкретных функций между звеньями и работниками органов управления, выражающихся в гибком изменении элементов и связей по мере достижения конечного желаемого результата.

Именно гибко изменяющаяся структура управления обеспечивает рост эффективности производства в рыночных условиях. Совершенно правильно проф. Б.Мильнер предлагает «...использовать на практике программно-целевые процессы управления, позволяющие создавать гибкие организационные формы решения комплексных задач, такие, например, как целевые временные органы и специальные группы ответственных лиц».¹ Такой принцип управления, системы должен полностью подчиняться достижению поставленных целей. При этом функциональные органы и подразделения выявляют не то, что должны делать, а то, чего они должны достичь.

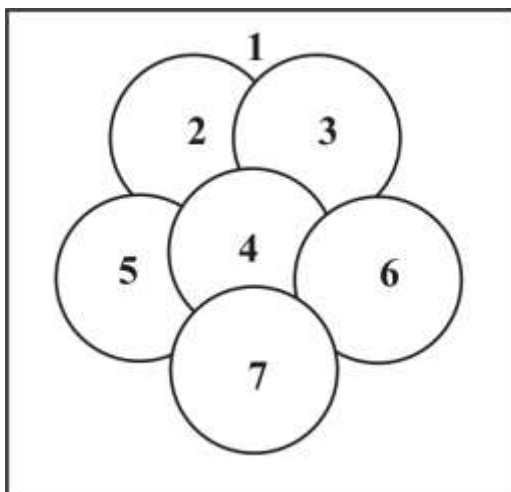
Составными элементами организационной структуры управления, наряду со структурой управления, являются также структура организации, структура информационных потоков и др. Поэтому, когда говорят об организационной структуре управления, то подразумевают совокупность всех этих структур.

Чаще в экономической литературе организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных, подразделенный или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделенных определенными правами и обязанностями.²

¹ См. Мильнер Б.З. Об организации управления. М.: Экономика. 1975.

² См. Вопросы управления экономикой. Под ред. А.М.Омарова. М.: Политиздат. 1974, с. 24; Михно М.К., Рыбаков Л.А. Формирование организационных структур АСУ. М.: Экономика. 1977, с. 6.

Следовательно, организационная структура управления представляет собой развернутую форму организации управления, т.е. показывает организацию управления в пространстве. Схематично организацию управления в пространстве можно представить следующим образом: (рис. 2.3.).



*Рис. 2.3. Организация управления в пространстве
1 – целостная система; 2 – управление; 3 – организация;
4 – организация управления; 5 – структура организации;
6 – структура управления; 7 – организационная
структура управления*

Однако, организацию управления недостаточно рассматривать только со стороны структурного разреза.

С точки зрения содержания организации управления включает процессы подготовки, принятия и реализации управленческих решений; содержание, объем, передачи и обработки информации и документооборота и др.

Содержание организации управления можно рассматривать во времени.

Организация управления, включая комплекс мер, по увязке процессов управления по времени, прежде всего, имеет ввиду «...организацию управленческого цикла – процесса обособления, принятия, координации, контроля, анализа и стиму-

лирования¹ процесса восприятия, преобразования и передачи информации. Центральным моментом этого процесса является акт принятия решения, в результате чего входная информация преобразуется и доходит до исполнителей в виде управляемой информации – инструкции, планов, нормативов и т.д.». ²

При этом организацию управления важно охарактеризовать в зависимости от того, как в них организована переработка информации, какова их пропускная способность, ибо основная задача информационных потоков связана именно с процессом принятия решения. Решение обычно приходится выбирать из множества вариантов и все варианты решения разрабатываются на основе одной и той же информации, расчет каждого из них требует больших затрат времени, а это зачастую несовместимо со сроками реализации того или иного решения.

Однако необходимо отметить, что любая, самая рациональная организация управления не в состоянии справиться с возрастающими объемами информации, если не обеспечивать автоматизации ее переработки и использования самых современных технических средств, внедрять новые информационные технологии.

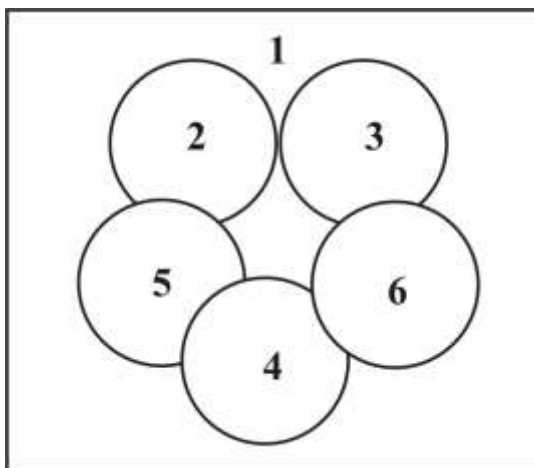
Поэтому изучение потоков информации и их обработка является важным моментом содержательной части организации управления.

И, наконец, с точки зрения содержания, организацию управления необходимо рассматривать как социальную систему, ибо организация управления – это, прежде всего, люди и группы людей, вступившие между собой в различные управленческие отношения. Поэтому неотъемлемой частью организации управления является рационализация организации управленческого труда и вопросы подбора, расстановка кадров руководителей и специалистов.

Содержательную часть организации управления можно представить следующим образом (см. рис. 2.4).

¹ См. Организация управления. М.: Экономика. 1979, с. 49.

² См. Организация процессов управления. М.: Экономика. 1975, с. 23-27.



*Рис. 2.4. Содержательная часть организации управления
1 – целостная система; 2 – управления; 3 – организация;
4 – организация управления; 5 – организация управления во
времени; 6 – организация управления как социальная система*

Определение содержания организации управления дает возможность раскрыть ее практическую сторону в современных условиях особенно при формировании рыночных отношений.

Переход экономики стран на рыночные отношения способствовал появлению в экономической литературе относительно новых понятий и терминологий, среди которых особое место занимают «менеджмент» и «менеджер».

В экономической литературе понятие «менеджмент» трактуется по-разному. Обычно под менеджментом понимается «совокупность функции текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли».¹

Известный ученый и экономист И.Н.Герчикова, трактует понятие менеджмент как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Она же рассматривает менеджмент как самостоятельную профессионально осуществляемую деятель-

¹ См. Крутик А.Б., Пименов Л.А. Введение в предпринимательство. СПб.: Политехника. 1995, с. 141, 152.

ность, направленную на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.¹

Иногда содержание понятие менеджмент раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства: это люди, контролирующие и направляющие работу организации, а также управленческий персонал и т.д.²

2.3. Ключевые понятия организационной структуры управления в коммерческих организациях

Проблема выбора стратегии и модели организованной структуры, достаточно сложна. Выбор стратегии сам по себе проблематичен, но при рассмотрении всех элементов организующей структуры проблема становится невероятно запутанной, так как она искусственно усложняется, без логики и закономерности.

Однако, мысль, что стратегия и структура должны соответствовать друг другу и внешней среде, не нова, так как давно было признано существование нескольких особых примеров среди переменных, которые согласованы между собой, но не одинаково хороши.

Ключевыми идеями являются возможность дополнить различные варианты имеющего выбора, а также отсутствие «разрывов» во взаимосвязях между вариантом выбора и результатами деятельности. Дополнительные возможности помогают обнаружить согласованные по составляющим образцы; равенство схем и полнота взаимосвязей свидетельствуют о наличии большого количества взаимосвязанных, но вместе с тем особых образцов. Эти идеи формируют важный взгляд на процесс разработки и изменения организующей структуры.³

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи. 1997, с. 10-14, 24, 156, 383.

² Управление организацией. Под ред. А.Г.Поршнева. М.: ИНФРА. 1998, с. 13, 30-31, 70-74.

³ См. Джон Робертс. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 47-48.

Поэтому процесс разработки и изменения организационной структуры по-разному проявляется во многих сферах коммерческих организаций. Так, например, на рис. 2.5. представлена структура взаимосвязей менеджера по товару внутри коммерческой организации и за ее пределами.



Рис. 2.5. Вероятные направления взаимодействий менеджера по товару в коммерческой организации¹

Вероятные направления взаимодействий менеджера по товару отражается в работе менеджеров по маркетингу.

Менеджеры по товару и менеджеру по маркетингу работают в разных временных масштабах. Менеджеры по товару отвечают за завоевание и удержание за своим товаром конкретной доли рынка, обеспечение определенного объема товарооборота или намеченного уровня прибыли в краткосрочном периоде. Менеджеры по маркетингу также могут заниматься решением краткосрочных задач, однако, больше внимания они обычно уделяют долгосрочному развитию бизнеса (см. таблицу № 2.1).

¹ См. Дональд Р.Леман, Рассел С.Винер. Управление товаром. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2004, с. 24-47.

Таблица № 2.1

**Сравнение управления товаром и общего
управления маркетингом**

	Управление товаром	Общее управление маркетингом
Компетенция	Узкая: один товар или группа товаров	Широкая: весь ассортимент выпускаемых товаров
Тип принимаемых решений	Преимущественно тактические	Преимущественно стратегические
Планирование мероприятий	Краткосрочные	долгосрочные

Отсюда проявляется товарная стратегия организационной структуры. Данный способ *организации* маркетинговой службы, в общем виде представлена на рис. 2.6. Ее широко применяют в тех случаях, когда различные товары распределяются через одни и те же каналы.



*Рис. 2.6. Товарная организационная структура
коммерческой организации*

При такой организационной структуре менеджер по товару выступает в качестве «мини-управляющего компанией», беря на себя ответственность за общий успех торговой марки.

На рис. 2.7., приведена структура маркетинговой службы коммерческой организации по разработке отдельных программных продуктов. В группу по маркетингу товаров входят менеджеры по отдельным программным продуктам, обязанности которых заключаются в адаптации маркетинговых стратегий и программ к определенным программным продуктам (см. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Организация службы маркетинга в коммерческих фирмах

В целом же, вышеупомянутые подходы определяют рыночную организационную структуру.

Рыночная организационная структура представлена на рис. 2.8. Она определяет маркетинговые полномочия по сегментам рынка, которые в свою очередь, могут выделяться по отраслевому признаку, по каналам, регионам, а также по группам потребителей.



*Рис. 2.8. Рыночная организационная структура
коммерческой организации*

Для успешного построения рыночной организационной структуры коммерческой организации, необходимо правильно выбрать функциональную организационную структуру.

В отличие от товарной и рыночной организационных структур, функциональные структуры, построены с учетом осуществляемых ими маркетинговых функций, таких как реклама, продажи, исследования и т.д. (см. рис. 2.9).



*Рис. 2.9. Функциональная организационная структура
коммерческой организации*

В любом случае, независимо от видов организационной структуры, она должна быть адаптированной к особенностям коммерческой деятельности.

Работа с персоналом в сфере руководства, координации деятельности, создании коллектива и общения с сотрудниками

различных служб, становится все более важным аспектом должных обязанностей менеджера по персоналу и часто определяет скорость продвижения работника по служебной лестнице (см. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Адаптивная маркетинговая структура коммерческой организации

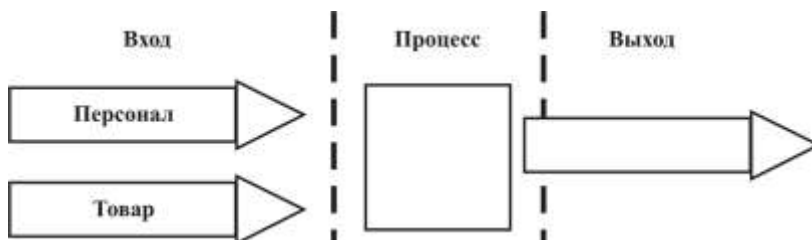
Общая организационная структура коммерческой организации, должна базироваться на внутренней структуре. Так, например, на каждом этапе развития организации торгового отдела в коммерческих фирмах в поисках увеличения объема продаж используют различные стратегии. Анализируя работу этих фирм на рынке дистрибуции, можно выделить четыре этапа:¹

I Первый этап развития торгового отдела

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап
«Мягкое управление» ресурсами на ВХОДЕ	«Жесткое управление» ресурсами на ВХОДЕ	Управление процессом	Развитие процесса и развитие ресурсов на ВХОДЕ

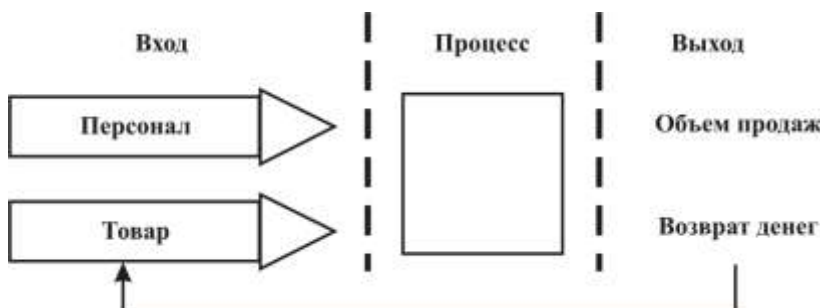
¹ См. Дорошук Н.Б., Кулеша В.В. Дистрибуция на практике. М.: Диалектика. 2006, с. 35-49.

Организация концентрирует свои усилия на ВХОДЕ.



II Второй этап развития торгового отдела

Организация на этом этапе хочет управлять объемом продаж и дебиторской задолженностью.



Данный подход позволяет организации управлять заказчиками через торговых представителей.

III Третий этап развития торгового отдела

На третьем этапе дистрибуции, организация делит заказчиков на сегменты – разделения торговых точек по категориям, в которых может быть представлен тот или иной ассортимент товара.

На третьем этапе развития дистрибуции, организация придерживается жесткой системы работы с заказчиками.

IV Четвертый этап развития торгового отдела

На данном этапе организация стремится к совершенствованию своей системы продажи.

Или другой пример, связанный с формированием команды в той или иной организационной структуре.

В частности, формирование команды менеджеров по интеграции и проектных групп, играют существенную роль в процессе *организации*.

В случае слияния компаний руководство процессом организации, чаще всего, поручается единой команде менеджера по интеграции. Одновременно необходимо определить ее роль, ответственность и результаты. Пример функций и связей такой команды приведен на рис. 2.11.¹



Рис. 2.11. Взаимосвязь и функции менеджера по интеграции и проектных групп в организациях

Следовательно, базой любой организационной структуры, являются менеджеры и поэтому в последние годы появилось понятие категориального менеджера.

¹ См. Тимоти Дж. Галпин, Марк Хелдон. Полное руководство по слияниям и положениям компаний. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2004, с. 80-81.

Задача категорийного менеджера – контролировать процесс. Закупщик в коммерческом отделе, непосредственно подчиняется категорийному менеджеру и отвечает за закупочную и логистическую функцию (см. таблицу № 2.2).¹

Таблица № 2.2

Положение должности «менеджер по закупкам» в организационной структуре коммерческой организации, работающий по системе категорийного менеджера



По системе категорийного менеджера – менеджер по продажам обязан заботиться о том, чтобы любые виды деятельности организации, поддерживающие продажу товаров и услуг, такие как производство, реклама и распределение, были скоординированы с работой торговых представителей (см. рис. 2.12).²

¹ См. Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер. 2011, с. 25-26.

² См. Розан Л.Спино и др. Управление продажами. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007, с. 42-46.



Рис. 2.12. Виды ответственности при управлении продажами в коммерческой организации

К системе категорийного менеджера можно отнести и современных торговых или коммерческих представителей.

В административной структуре многих фирм, в которых работают торговые или коммерческие представители, посещающие потенциальных покупателей, в управление этими людьми вовлечены руководители самых разных уровней (см. рис. 2.13).



Рис. 2.13. Иерархическая лестница в случае личных продаж в коммерческих организациях

Для эффективного решения многих задач организационной структуры коммерческих организаций руководствуются проектно-ориентированным управлением на базе, так называемых диаграмм влияния.

Диаграммы влияния, являются инструментами, позаимствованными из системной динамики, и могут помочь в выполнении анализа методом «сверху вниз». Они показывают, как риски влияют друг на друга; некоторые риски усиливают другие (+), а некоторые снижают (-). На рис. 2.14 показан пример диаграммы влияния. Сила этого метода заключается в выявлении петель влияния. Ошибочные циклы имеют четное число отрицательных влияний, а устойчивые циклы – нечетное. На рис. 2.14 петля ADEKLIBA является ошибочной, а петля ADEGHJBA – устойчивой.¹



Рис. 2.14. Диаграмма влияния

¹ См. Тернер Дж.Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007, с. 277-279.

ГЛАВА III. Методологические основы теории организации

3.1. Объект, предмет и продукт процесса организации

До выявления объекта, предмета и продукта организации, следует определиться с закономерностями развития, которые связаны с качественными изменениями. По мнению Л.Д.Гительмана¹, если рассматривать объект развития как систему, то под качественными изменениями нужно понимать возникновение новых структурных составляющих – элементов, связей, зависимостей, т.е. процесс развития связан с преобразованием структуры системы.

Развитие связывается с определенной направленностью процесса. Прогрессивное развитие характеризуется такими свойствами, как повышение уровня организации системы, ее усложнение, возникновения нового.

Организационно-экономическое развитие или изменения, можно условно подразделить на четыре ранга:

1. Первый ранг по существу является локальным, т.е. отражают изменения в рамках сложившегося структурно-функционального строения системы.

2. Изменения 2-го ранга происходят в структурно-функциональном строение системы управления, но в рамках существующих принципов организации.

3. При изменениях 3-го ранга происходит переход от одних принципов организации к другим, более прогрессивным.

4. В случае изменений 4-го ранга, коренная перестройка организации управления, труда и производства в результате изменения целей организации, т.е. концептуальной основы управления и последовательно структурно-функционального строения организации и управленческой деятельности, являются наиболее глубокой, а следовательно, и масштабной.

¹ См. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело. 1999, с. 347-348.

По нашему мнению, именно с позиции закономерного развития и изменения процесса организации, следует определить объект, предмет и продукт процесса организации.

Наиболее правомерным подходом к решению данного вопроса считаем исследования, проведенные профессором Московского Государственного Университета Управления А.Ф.Баранникова.¹

Объектом процесса организации, является объективная закономерность подготовки и принятия организационных решений при формировании сознательной целесообразной человеческой деятельности и его продукта любого назначения. Здесь речь идет о необходимых закономерностях объективной деятельности, связях, отношениях, присущих вещам, явлениям, процессам развития материального мира, существующим независимо от воли людей.

Основная задача процесса организации, заключается в выявлении проблем, возникающих перед каждым, кто проявляет активность, готовясь к сознательной, целесообразной деятельности, а также в поиске рациональных путей и реальных средств решения такого ряда проблем.

Предметом процесса организации в прикладном аспекте, являются проблемы, связанные с формированием любой целесообразной деятельности и созданием ее продуктов: составление программы, плана, проекта; решение различного рода научно-технологических, экономико-организационных задач; разработка новой системы; улучшение действующей системы; ликвидация нежелательных ситуаций и др.

Продуктом процесса организации, являются сознательно сконструированные идеальные образы различного рода систем, т.е. прообразы объектов материального мира, не знающих нашего разделения на науки в силу органического единства разнообразных сторон их функционирования.

¹ См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 91-92.

3.2. Законы, закономерности и принципы организации

3.2.1. Законы организации

«Впервые основные законы *организации*, сформулировал А.А.Богданов в книге «Технология» (Всеобщая *организационная наука*), увидевший свет в 1925 г...

... Ниже излагается сущность законов *организации* в статике и динамике... Первые четыре закона условно относятся к законам *организации* в статике, а остальные – в динамике...

... Закон композиций отражает необходимость согласования целей *организации*...

... Закон пропорциональности характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого...

... Закон наименьших, гласит, что структурная устойчивость целого, определяется наименьшей его частичной устойчивостью...

... Сущность закона онтогенеза, заключается в том, что каждая система проходит все стадии жизненного цикла, от зарождения, до разрушения...

... Закон синергии проявляется в том, что сумма свойств в системе не равна сумме свойств ее компонентов...

... Закон упорядоченности утверждает, что главным связующим элементом системы, является упорядоченная информация...

... Закон самосохранения гласит, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование...»¹

В.Р.Веснин² к законам организации относит следующие:

1. Закон синергии гласит, что потенциал организации, как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов, вследствие их взаимной поддержки и дополнения.

2. Закон использования противоположно направленных процессов и функций, позволяет извлекать одновременно выгоды, а следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности.

¹ См. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М. 2002, с. 57-63.

² См. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: ТК Велби. Проспект. 2007, с. 195-196.

3. Закон поддержания оптимальной пропорциональности между организацией и ее элементами в любой ситуации, способствует максимальной реализации потенциала всей системы.

4. Закон композиции, говорит о том, что функционирование всех, без исключения организационных элементов, подчиняется общей цели, а цели каждого из них ее конкретизируют, являются по отношению к ней подцелями.

5. Закон самосохранения гласит, что любая организация, равно как ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий.

6. Закон информационности утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов, имеются информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать адекватные решения.

7. Закон необходимого разнообразия элементов и связей, обеспечивает устойчивость и гибкость организации, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений.

8. Закон онтогенеза утверждает, что жизнь любой организации, состоит из трех последовательно сменяющих друг друга фаз: становления, развития и участия.

А.Ф.Баранников¹ законы организации подразделяется на частные и всеобщие, отмечается, что в совокупности частных и всеобщих законов организации в качестве методологической основы организаторской деятельности и критериев отбора способов ее оценки, используются следующие законы:

Частные законы организации:

1. Закон единства анализа и синтеза;
2. Закон единства и борьбы противоположностей;
3. Закон информационности и целостности;
4. Закон целесообразной композиции и системной субординации;
5. Закон конкуренции;
6. Закон наименьших сопротивлений;
7. Закон онтогенеза;
8. Закон органического строения;

¹ См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 328-334.

9. Закон предельного масштаба;
10. Закон пропорциональности;
11. Закон простых чисел;
12. Закон ритмичности;
13. Закон самоорганизации;
14. Закон самосохранения;
15. Закон синергии;
16. Закон упорядоченности, предельных отношений порядка;

Общие законы организации:

17. Закон экономии времени;
18. Основной экономический закон общественной формации;
19. Закон накоплений;
20. Закон соответствия производственных отношений характеру производительных сил;
21. Расширенное воспроизводство средств производства;
22. Закон пропорциональности развития хозяйства;
23. Закон планомерного, поступательного развития общественной формации;
24. Закон опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы;
25. Закон стоимости;
26. Закон денежного обращения;
27. Закон стимулирования в меру вклада в производство и предельно возможного потребления.

Однако, законы организации в отдельных сферах материального производства, могут видоизменяться, а иногда носить и специфический характер.

3.2.2. Законы организации производства

- Законы наименьших усилий, заключается в том, что основной целью *организации* производства, являются получение максимального полезного эффекта при минимальных затратах
- Законы стоимости и экономии времени проявляется, как принцип экономии материальных и временных затрат различных ресурсов, потребляемых в процессе производства.

- Закон гармонизации гласит следующее: для достижения идеальной четкости действий с экономической точки зрения, необходимо подбирать элементы в соответствии с их характеристиками.

- Закон внешнего и внутреннего соответствий, означает, что *организация* производства на любом предприятии должна соответствовать состоянию внешней и внутренней среды.

- Закон эмерджентности гласит, что свойства любого элемента изменяются под влиянием системы, в которую он включен, и зависит от места, занимаемого им в этой системе.

В основе эффективной организации, лежат следующие принципы: устойчивость предприятия; адаптивность системы; централизация системы; обособленность подсистем; обеспечение обратных связей.¹

3.2.3. Общие принципы процесса организации

Обычно в экономико-управленческой литературе, принципы представляют как абстракцию их анализа и синтеза организационно-методических закономерностей функционирования и развития организации, а также из обоснованных положений, применяемых для использования действия объективных экономических законов и законов организации при осуществлении руководства производительными или коммерческими процессами.

По мнению ряда ученых в области организации в основе механизма процесса организации проявляются следующие принципы:²

1. Детерминизм (признание объективной причинности, необходимости, закономерностей в развитии явлений) и объективный учет конкретных условий производства;

2. Активизирующая и направляющая роль представленных органов власти, общественных организаций и трудовых коллективов при обосновании эффективных способов, выборе

¹ См. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства). СПб.: Питер. 2009, с. 12-13.

² См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 167-168.

наилучших форм участия и воздействия на принятие глобальных решений;

3. Централизация постановки и формулировки глобальных целей в рамках конституционной законности;

4. Выбор главного направления деятельности в среде дезорганизующих факторов в постоянно изменяющихся ограничениях;

5. Полнота постановки и единств целей в сочетании с наиболее благоприятными способами их достижения;

6. Подчинение организационной формы целям и задачам создаваемой системы;

7. Обеспечение совместных, согласованных действий производственных сил организации;

8. Участие и учет пожеланий граждан, в процессе организации с целью мобилизации их социальной активности;

9. Сочетание коллегиальности в принятии решений по общим вопросам с индивидуальной ответственностью за их реализацию;

10. Подчинение ритмов функционирования вспомогательных и обслуживающих элементов ритмам функционирования основных элементов системы;

11. Диалектическое соотношение предметно-целевой, функциональной, информационной и морфологической структур системы;

12. Обеспечение процесса самоорганизации системы.

Иногда в экономико-управленческой литературе встречаются отличительные принципы организации управления.

3.2.4. Принципы организации управления¹

1. Принцип разделения труда или специализация – естественный способ произвести больше и лучше с теми же усилиями. Посредством специализации сохраняется количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия. Специализация рассматривается как лучшее средство использования индивидов и групп людей. В то же время разде-

¹ См. Мильнер В.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 37-39.

ление труда, имеет свои пределы, которые не могут быть привычными.

2. Принцип единства цели и руководства – виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам, называется департаментализацией.

3. Принцип соотношения централизации и децентрализации утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией, и этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя. Важно понимать, что этот принцип не означает сосредоточение власти наверху организации, а передана руководителю более низкого ранга.

4. Принцип власти и ответственности утверждает: должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Суть дела в том, что если кто-то должен предпринимать усилия по субординации, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать исполнения.

5. Принцип цепи основывается на том, что все связи от нужного уровня, должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня.

6. Принцип процесса сосредоточены на действиях руководителя, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Справедливость рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к выполнению своих задач.

7. Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между коммерческой организацией и ее наемными работниками. В то же время, должно быть обоснованное применение санкций, в случае невыполнения соглашений.

8. Принципы конечного результата, определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная организация, должна характеризоваться порядком и стабильностью, а исполнители – инициативным выполнением своих задач.

3.2.5. Современные подходы к законам организации

Закон нарастания *организационной* энтропии социально-экономических систем, включает уровень организации, уровень его предпринимательского духа, предприимчивость руководителей, уровень сопротивления организации дезорганизующим факторам, препятствующим ее развитию

Наглядно данное положение можно представить следующим образом (см. рис. 3.1).¹



Рис. 3.1. Модель изменения уровня энтропии в процессе жизнедеятельности организации

Другим современным подходом является закон доходов Ларето.

«Пример абстрактно масштабно-инвариантного дерева можно обнаружить в организационных структурах иерархических групп людей. Признаками простейшей масштабно-инвариантной иерархии, являются следующие: а) ее члены распределены по уровням, таким образом, что каждый член имеет одинаковое количество N подчиненных; б) все подчиненные каждого члена иерархии имеют одинаковый «вес» U , который равен весу непосредственного начальника, умноженному на

¹ См. Мамок В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. СПб.: Питер. 2008, с. 19-20.

коэффициент $r < 1$. Наиболее удобно рассматривать в качестве этого веса доход.

Если нам нужно сравнивать различные иерархии, с точки зрения неравенства доходов, то можно классифицировать их членов в порядке уменьшения доходов, обозначить каждого индивидуума его порядковым номером в этом ряду (рангом P) и определить скорость уменьшения дохода в ряду, как функцию от ранга, или наоборот. Чем быстрее происходит уменьшение дохода при увеличении ранга, тем больше неравенство.

Здесь, без каких бы то ни было изменений применил формализм, использованный в законе Ципфа : ранг P индивидуума с доходом U приблизительно равен:

$$P = -V + U^{-D} F^D$$

Степень неравенства определяется, в основном, показателем

$$D = \ln N / \ln(1/r),$$

Чем больше показатель D , тем больше значение r .

Особенно значим данный закон в системе менеджмента.

В системе менеджмента особое место занимает стратегическое планирование. Стратегическое планирование представляет собой процесс, при котором руководители и менеджеры определяют долгосрочные перспективы развития организации, формируют конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий. Для успешной разработки стратегических планов необходимо четко разграничить организационные задачи, сформированные руководством.

В системе менеджмента обычно процесс планирования сочетается по принципу сверху вниз, определяет цели и задачи, связанных с ключевыми факторами. Подход, по принципу сверху вниз в основном носит текущий и оперативный характер.¹

Менеджмент также можно рассматривать и с других позиций: менеджмент как организация управления фирмой; менеджмент как организация (орган) управления; менеджмент как

¹ См. Джеффри Ф.Мур. Стратегическое и текущее планирование. В кн.: Современное управление. Т.1. М.: Издатцентр. 1997, с. 1-47.

различные уровни аппарата управления; менеджмент как система управления; менеджмент как управление любой организацией; менеджмент как процесс принятия управленческих решений.

Менеджеры в области совершенствования организационной структуры рекомендует ряд поправок, которые может внести организация в используемую ею модель, структуру или среду функционирования. Среди них следует выделить: систематический обзор организации и ее среды с целью выявления проблемных зон; разработка генерального плана совершенствования организации структуры; предупреждение прямой критики корпоративной культуры и этики сотрудников; гарантия того, что план нововведений содержит максимально конкретные предложения по изменению; планирование перемен следует проводить таким образом, чтоб обеспечить их последовательную реализацию; проведение для сотрудников курсов совершенствования организационной структуры.¹

В системе менеджмента значительная часть времени тратится на принятие решений. Соответствие общему критерию обоснованное решение; действенное и прагматичное четко определяет, что когда и как будет сделано по проблеме; выработано в интересах достижения целей организации; существенно эффективно, т.е. его реализация приносит организации определенную выгоду.

Процесс принятия решений в системе менеджмента включает следующие стадии: выделение и определение проблемы; выбор среди альтернатив; принятие решения.

Менеджеры занимают особое место в организационной структуре управления фирмами и являются как бы обособленными, независимыми структурными подразделениями. Они не входят в состав директоров, но в то же время имеют приоритетное положение по отношению к финансовому директору, коммерческому директору, маркетинг директору. Тем самым они не удовлетворяют их, а являются генераторами идей во всей деятельности фирмы, направляют их работу, выступают как

¹ См. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА. 1999, с. 125-126.

аналитики коммерческой деятельности, разрабатывают стратегию и тактику деятельности фирмы, (см. рис. 3.2).¹

Место менеджера в структуре независимой коммерческой фирмы



Рис. 3.2.

¹ См. Синевский Б.И. Основы коммерческой деятельности. М.: Юрист. 1998, с. 526.

Однако, менеджер на протяжении своей работы должен систематически продолжать свое обучение и повышать квалификацию. Так, например, линейный менеджер совместно со специалистами обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию, процесса обучения, а также контроль его эффективности. Как и любой процесс, обучение наделено на получение определенных конечных результатов, необходимых любой организации. Однако, основным положением является то, что не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют, так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, осуществляемых в других проведенных работ. С наибольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистов по обучению, так и менеджерами.¹

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Обычные же принципы проведения обучения возлагаются на менеджеров.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу.

Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалифицированных интервью.

¹ Управление персоналом организации. Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА. 1997, с. 280-289.

ГЛАВА IV. Организация как функция управления

4.1. Взаимосвязь функций организации и управления

В определенной степени ряд функций управления был рассмотрен в предыдущем параграфе. Однако, их сложность и многоаспектность требует их детального исследования,

В целом функции управления исследуются в следующей последовательности: традиционные и рыночные. Начнем с традиционных функций управления. Как было отмечено, важной категорией теории организации управления является функция управления, которая приобретает особую актуальность в условиях перехода к рынку. Об этом свидетельствуют законодательные акты, принятые как в Азербайджанской Республике, так и в других суверенных государствах – членах СНГ. В Конституционном Законе Азербайджанской Республики отмечаются серьезные изменения функций управления. Органы государственной власти и управления не будут вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятий непосредственно, кроме случаев, специально предусмотренных законодательством Азербайджанской Республики.

По этому поводу справедливо отметил известный правовед Язев В.А.: «Главное, что в условиях рыночной экономики произойдет пересмотр функций управления отраслью. На смену планирования и распределению всего и вся, мелочной опеке вышестоящих звеньев и предприятий, громоздкого и почти бесполезного ведомственного контроля должны прийти научного и экономически обоснованные функции».¹

В этом направлении были проведены значительные исследования. Однако, неоднозначное определение, таких важных категорий, как «организация» и «управление», привело к тому, что многие ученые и экономисты, по-разному подошли и к понятию функций управления. Рассмотрим некоторые из этих позиций.

¹ См. Язев В.А. Какой Вы видите систему управления торгово-производственным комплексом в условиях перехода к рынку. М.: Коммерческий вестник. 1991, с. 51.

Нередко в экономической литературе под функцией управления понимают понятие, отражающее содержание процесса управления. «Операции, действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, представляет собой функция управления, – пишет В.Г.Афанасьев.¹

Более часто встречаются мнения ученых, которые под функцией управления понимают обычно «часть регулярной организационной деятельности», или «определенный род трудовой деятельности в управлении», или» «особый вид деятельности» и т.д.

Отличительную позицию держит Г.И.Петров, который к решению вопросов об общих функциях управления отмечает, что «...для их обозначения предпочтительный термин «элемент», а не термин «функция, ибо управление есть социальная функция и поэтому его составные части лучше не называть функциями, а элементами».²

На наш взгляд, более обобщенное определение дают ученые, понимающие под функцией управления «... целенаправленные, устойчиво повторяющиеся комплексы работ по переработке соответствующей информации и принятию управленческих решений».³

Различные подходы ученых к понятию функции управления ковали большую дискуссию по вопросы ее классификации. Общее их мнение совпадает в том, что функции управления необходимо подразделять на общие (основные) и специфические (конкретные), хотя современные подходы по этому поводу говорят, что есть шесть функций управления: прогнозирование; планирование; сбор и анализ информации; принятие управленческого решения; организация, координация, регулирование; учет и контроль.

Однако, содержание общих и специфических функций управления отличаются друг от друга. Так, проведенный анализ

¹ Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М.: Политиздат. 1973, с. 207.

² См. Петров Г.И. Основы социального управления. СПб.: Изд. Ленинградского университета. 1974.

³ См. Михно М.К., Рыбаков Л.А. Формирование организационных структур АСУ. М.: Экономика. 1977, с. 36.

классификации общих функций управления показывает, что только функции: планирование, организация и контроль повторяются во всех пяти группах. Кроме того, в этих группах соответственно включены следующие функции управления: 1 – координация и стимулирование; 2 – регулирование и учет; 3 – распорядительство, координация и связь, 4 – регулирование, корректирование и учет; 5 – работа с людьми, распоряжение средствами, принятие решений, информации и координирование.

Следовательно, в основу этих классификаций функций управления в целом положены управленческие циклы, основными этапами которых являются – планирование, организация и контроль. Так, например, этап планирования определяет цели и задачи объектов управления; этап организации – упорядочение определенных звеньев, элементов для реализации этих целей и задач; завершающим является этап контроля.

Существует также несколько иной, обобщенный подход к классификации функций управления, подразделенных на два типа: с позиций объекта управления и с позиции субъекта.

1. Функции, отражающие объект управления: функции, отражающие структуру народного хозяйства; функции, отражающие уровни производства; функции, отражающие стадии процесса производства.

2. Функции управления, отражающие черты самого управления: функции, отражающие стадии управления, функции, отражающие структуру субъекта управления.

Надо отметить, что объект управления имеет отличительные функции (или назовем их функциями организации), главной из которых является основная ее деятельность. В частности, в торговых предприятиях основной деятельностью является коммерческая, связанная с куплей и продажей товаров народного потребления. Другой функцией является экономическая, ибо в каждом предприятии есть необходимость в различных финансовых операциях. К немаловажной функции относятся и материально – техническая, включающая различного рода снабженческие и технические процессы. Важной является также кадровая функция, проявляющаяся в выполнении определенных работ с людьми.

И, наконец, для координации работ торговые предприятия выполняют различную управленческую функцию.

Приведенный перечень функций организации управления встречается и в зарубежной литературе.

Практически рассмотрение функций управления с позиций объекта и субъекта управления подтверждает сделанные ранее выводы о том, что «управление» и «организацию» необходимо рассматривать в рамках третьей целостной системы, которой может быть министерство, организация, объединение, предприятие.

Таким образом, к общим функциям управления в целом относятся планирование, организация и контроль. А к функциям организации в торговых предприятиях относятся; коммерческая, экономическая, материально – техническая, кадровая и управленческая.

Однако в условиях перехода к рынку появляются новые функции управления торговлей. Это, прежде всего, правовые функции управления торговлей, направленные на сохранение интересов потребителей, как в экономическом, так и законодательном плане. С этой функции управления торговлей мы встречаемся в экономической литературе, в которой предлагаются также изучение и прогнозирование рынков товаров, разработка по внедрению оптимальных экономических, организационных, правовых методов коммерческой деятельности и др.

Тем не менее, необходимо помнить, что функции организации и управления должны рассматриваться как целостная единая система и вопросы ее совершенствования следует осуществлять системно.

Системный подход необходим также для координации функций организации и управления. Однако до сегодняшнего дня нет единого критерия, интегрирующие эти функции.

В одних случаях авторы предполагают в качестве интегрирующей функции руководство. По их мнению, теоретически функция руководства – это функция синтеза, функция интеграции. Думается руководство не может выступать как функция управления, т.к. оно весьма близкое понятие к управлению и является ее составной частью. В некоторых случаях интегрирующими функциями предлагают планирование и руководство, объединяющие следующие функции: долгосрочное и текущее

планирование, оперативное планирование, регулирование, учет, организация, стимулирование, контроль. Такой подход также необоснованный, ибо долгосрочное, текущее и оперативное планирование в целом представляет собой общее планирование, а функции руководства рассматривались раньше.

На наш взгляд теоретически интегрирующей функцией объекта и субъекта управления может выступить организация управления.

Для определения интегрирующей функции управления для объекта в субъекте управления, во-первых, необходимо отметить, что все функции управления тесно взаимосвязаны. Во-вторых, функции управления условно классифицированы. В-третьих, важно составить четкую схему функций управления объекта и субъекта управления, определить сферу их взаимодействия.

Из предложенной схемы видно, что функции объекта и субъекта управления сильно переплетаются. В них можно выделить четыре специфических и один общий блок. В 1 – 4 блоках показана взаимосвязь функций субъекта управления – коммерческой, экономической, кадровой, материально – технической. В 5 блоке отражена взаимосвязь планирования, организации и контроля с обобщенной функцией объекта управления – управленческой. В частности, в нее включены следующие функции: планирование управленческой деятельности, организация управления на сохранение интересов потребителей, контроль управленческой деятельностью. Организация управления при этом выступает как наиболее синтезирующая функция, ибо системный подход к ее анализу предусматривает комплексную характеристику иерархичности структуры целостной системы, включающую иерархию цели, иерархию структуры, иерархию процессов обоснования, принятия и реализацию управленческих решений.

Определение интегрирующих функций управления является весьма важным моментом в теории управления. Такой вывод обосновывается тем, что в настоящее время предпринимается попытка создания общей модели функций управления. Так, например, графическое изображение нормальной модели включает: ось x – функции управления стадиями производства; ось y – функции управления с точки зрения фактора времени;

точки графика – варианты комбинирования функций (см. рис. 4.1), где А – прогнозирование производства, Б – организация финансов, Г – мотивирование финансовых работников и т.п.¹



Рис. 4.1. Блок-схема функции организации управления

Нередко пытаются представить общую модель функций управления в виде аналитической формы, измеряя затраты труда на управление и его функции в нормо – часах.

Приведенные модели функций управления имеют свои слабые стороны.

В первом случае на плоскости можно учесть не более двух принципов разделения труда. Если попытаться включить в

¹ См. Функции и структура органов управления, их совершенствования. М.: Финансы и статистика. 1983, с. 41.

данную модель все функции управления, то она станет многомерной и практически неизобразимой.

Во втором случае дается общая модель взаимодействия основных и конкретных функций, хотя, думается, что совокупность конкретных функций не может совпасть в суммарном выражении с основными функциями.

Общую модель функций управления можно построить путем определения единого критерия, которым, как было отмечено, является функция организации управления на сохранении интересов потребителей.

Необходимо отметить правомерность ученых о том, что функция и структура управления составляют основу каждой динамической системы. Между ними существует тесная взаимосвязь, динамическое единство. При этом функцию условно можно отнести к разряду первичных, а структуру управления – вторичных. Они являются основными категориями любой системы.

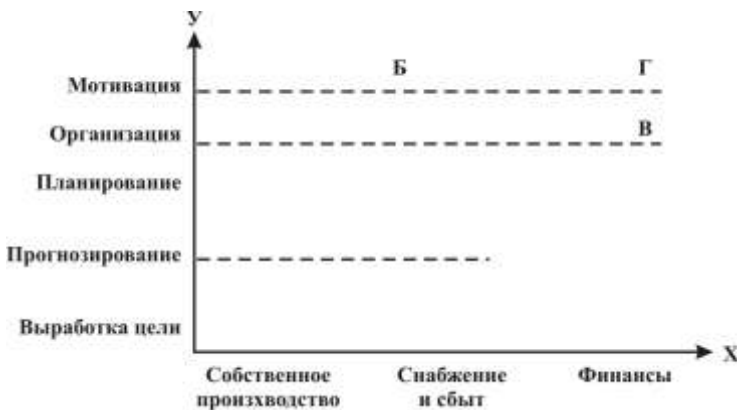


Рис. 4.2.



Логическая запись между функцией и структурой управления будет иметь следующий вид:

$$V^1 = (S \cdot V^2) \quad (I)$$

Если представить, что структура управления – это пространственная форма организации управления, то взаимосвязь функций и организации управления можно выразить следующей логической записью

$$V^1 = F(OY \cdot V^2) \quad (II)$$

Где OY – организация управления.

Такая общая модель функции системы и организации управления дает возможность решать задачи различной комбинации в условиях перехода к рынку.

4.2. Современные рыночные функции организации управления

Выше были рассмотрены традиционные функции управления. Однако, в современных условиях появляется потребность в определении рыночных функций управления.

Роль фактора координационного управления в условиях формирования рыночных отношений многократного возросла.

Для возрождения, например, своей былой экономической мощи, США, как впрочем, и любой индустриальной стране, столкнувшийся с экономическими трудностями и необходимостью структурной перестройки, необходимо формирование у менеджеров нового управленческого мышления, внедрения в повседневную практику новой управленческой философии, новой организационной культуры.

В этом направлении, отмечается Япония, которая, при всей индивидуальности национальных традиций, исторических особенностей, культурных ценностей, преуспела в экономическом развитии в послевоенные годы. Главным фактором экономического чуда страны восходящего солнца было то, что японский бизнес лучше других освоил все то лучшее, что было выработано наукой управления в текущем столетии.

Поэтому в условиях нашей республики необходимо выявить и использовать все факторы и экономические категории

системы управления экономикой, эффективно внедрять их в практику.

Одной из неизученных экономических категорий является координация, которая в соединении с управлением дает новое направление в экономическом образе мышления.

В советском энциклопедическом словаре термин «координация» (от латинского слова – совместно; упорядочение) определяется как взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие. (46)

Примерное аналогическое определение термину «координация» дает Азербайджанский энциклопедический словарь, но с добавлением таких слов, как соединение, упорядочение. (47).

Сложность и многогранность понятия координации способствовала глубокому ее изучению, и многие ученые-экономисты придали «координации» научную направленность. Так, например, В.Д.Рудашевский отмечает, что координация по сути дела на просто согласование, а согласование, выработанное и установленное совместно несколькими самостоятельно существующими системами. Такое согласование не может осуществляться самими системами в процессе их функционирования, а может быть результатом деятельности особой под системы.¹ Особенно категория координации необходима при создании и формировании современных организационных структур управления, зри проектировании программ – целевых структур. Так, например, программно – целевые организационные структуры координационного типа обычно размещают в рамках линейно – функциональных структур, т.е. при создании и рациональном включении в линейно-функциональную структуру координационных органов. При этом отмечается, что основная задача координационных органов заключается в использовании горизонтальной кооперации различных организационных подразделений и согласования их деятельности при распределении и использовании их ресурсов для выполнения отдельных видов работ.

Здесь возникает вопрос, а что же представляет собой другое сходное понятие «кооперация»? Понятия «кооперация»

¹ См. Рудашевский В.Д. Координационное управление – резерв перестройки. М.: Экономика. 1990, с. 29.

(от латинского слова – сотрудничество) представляет собой форму организации труда, или совместную деятельность трудовых процессов.

Следовательно, на наш взгляд, понятие кооперация используется для согласования трудовых процессов, а координация – прежде всего, управленческих, т.е. данная категория более высокого уровня, способствующая решению относительно сложных задач, процессов и решений.

Категория координация способствует гибкости системы управления. Гибкость программно – целевых структур координационного типа зависит от способности руководящих работников создавать и использовать информационные связи между координатором и коллективами подразделений. При этом эффективность структур координационного типа зависит в немалой степени от полномочий координаторов. В тоже время чрезмерное увеличение числа работников координационной системы чревато распадом всей координационной структуры.

Рассматривая координацию как функцию управления, следует рассматривать ее как форму проявления целенаправленного воздействия на коллективы людей, предусматривающую обеспечение необходимой согласованности их действий, элемент процесса реализации намеченных планов.

Категория «координации» – понятие не новое, и оно всегда использовалось в решении различных задач разных уровней. Так, созданный еще в 1949 г. под эгидой США координационный комитет по экспертному контролю был призван координировать наиболее развитые страны Запада в контроле над экспортом в рамках торговли Восток – Запад.¹ Аналогичные тенденции наблюдаются и в различных отраслях, и сферах экономики. Например, в финансовой сфере при определении функции управляемости его финансами, где проводятся координационные работы по распределению фондов в рамках предприятия, мобилизации средств на как можно более выгодных условиях и др.²

¹ См. Современный США. Энциклопедический словарь. М.: Политиздат. 1988, с. 203, 199.

² См. Дж. К.Ван Хорм. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика. 1996, с. 10, 14.

Естественно, координация – сложная категория с присущими ей особенностями. В экономическую литературу включаются попытки дать классификацию понятию координации вообще; координация в хозяйственном управлении; координация в государственном механизме; координация как процесс и другие.

Координация вообще – это обеспечение целенаправленности действий или предупреждение возникновения отклонений автономных частей некой системы для достижения общей цели путем координации отклоняющих и поддержки совпадающих действий.

Координация в хозяйственном управлении – это формирование корректирующих воздействий для обеспечения согласованных действий организации и производственно – независимых систем принятия решений.

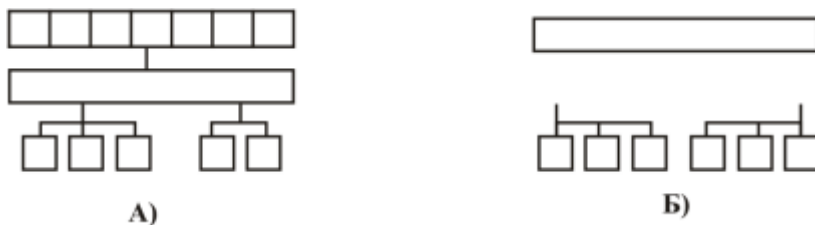
Координация в государственном управлении – это согласование управленческой деятельности автономных управленческих центров, формирование ансамбля деятельности.

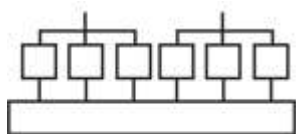
Координация как метод – это способ организации координатором управленческих отношений между координируемыми сторонами.

Координация как процесс, рассматривается как организационная последовательность связанных между собой циклов переработки управленческой информации.

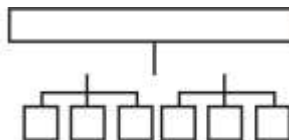
Координационный механизм – это упорядочение действий, устанавливающее пределы отклонений от общей цели, вносящее соответствующее коррективы в ход реализации.

Глубокие исследования в области координационного управления экономикой, в том числе и торговлей, является необходимыми в условиях перехода к рынку.





В)



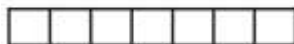
Г)



- координатор



- координационная связь



- Центры координируемых систем



- основное звено

А) - «сверху»

Б) - между центрами организационных систем

В) - «снизу»

Г) - с переменным координатором

Рис. 4.3. Варианты геометрии координационной деятельности

Определение практической интегрирующей функции управления является весьма важным моментом в теории управления. Такой вывод обосновывается тем, что в настоящее время предпринимается попытка создания общей модели функции управления в условиях рынка.

Общую модель функции управления можно построить путем определения единого критерия, которым, как было отмечено, является функция координации с практической точки зрения.

Однако, следует также отметить, что в социалистической системе возможности категории координации были чрезмерно увеличены. Так, например, координация рассматривалась как организация совместного труда миллионов трудящихся, многочисленных коллективов в различных отраслях народного хозяйства, и в процессе организации общественного труда особое

внимание уделялось поддержанию необходимой пропорциональности между производством и потреблением.

Данный подход хоть и сыграл определенную роль в развитии отраслей народного хозяйства, но дальнейшая практика показала, что использование функции координации во всех сферах управления практически невозможно, оно ограничит деятельность других функций управления, будет происходить процесс распыления принятых управленческих решений. Данная проблема приобретает особую значимость в условиях перехода к рынку, где функционируют разнообразные его формы. Так, в известной книге «Экономикс» рынок определяется, как «институт, или механизм, сводящий вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг. При этом рынки принимают самые разные формы».¹

Методы управления	Уровни управления	Отраслевое управление	Основное звено (фирма) управления	Первичное звено (предприятие)
Организационно-правовые	I	+	+	+
		+	+	
		+	+	
		+		
Экономические	II	+	+	+
			+	+
			+	+
				+
Социально - психологические	III	+	+	+
		+	+	+
		+	+	+
				+

Рис. 4.4. Возможные варианты координации методов управления

¹ См. Макконнел К.Р., Брю Л.А. Экономикс. Баку. 1992, с. 61.

Поэтому, принимать единые функции координации в разнообразных формах рынка невозможно, целесообразным представляется их использование в отдельных регионах или отраслях народного хозяйства (см.рис. 4.4). Например, функцию координации успешно можно использовать в отрасли, как внутренней, так и внешней торговли.

Системный подход координационного управления является сложной проблемой, решение которой зависит от следующих факторов: вида, характера, назначения, организационной структуры, иерархического уровня социально-экономической системы управления; целых проблем и задач, которые необходимо решать в рамках рассматриваемой социально-экономической системы; видов, характера, способов организации процесса управления; видов, характера, состава, регламентирования и нормирования процесса управления; прав, обязанностей, полномочий, звеньев рассматриваемой системы управления; арсенала методов управления, применяемых в данной социально-экономической системе; видов и характеристик взаимодействия и связей звеньев, отражающих статику управления; видов процесса управления, определяемых методическими рекомендациями и другими документами.¹

При этом, все виды управленческих действий, можно классифицировать следующим образом: непосредственно – исполнительские (вводит, вносит, выполняет, использует и др.); – регулятивные (координирует, развивает, распределяет, регулирует, согласовывает); – распорядительные (выдает, запрещает, издает, назначает, и др.); – организационные (возбуждает, выступает, обеспечивает, образует); – контрольные (анализирует, заслушивает, контролирует и т.д.); – учетно-отчетный (докладывает, отчитывается, подводит, представляет, учитывает и т.д.).

Что касается конкретно объекта управления (внутренняя и внешняя торговля), то укрепление позиций крупного капитала во внутренней торговле осуществляется и путем объединения предприятий обрабатывающей промышленности, оптовой и розничной торговли, в результате чего в рамках одного хозяйст-

¹ См. Взаимодействие органов управления производством. М.: Мысль. 1983, с.32-33.

венного комплекса соединяются последовательные стадии производства и обращения.

Крупнейшими по масштабам операций в сфере торговли являются универсальные – торговые компании Японии, основа деятельности которых – внешнеторговые и связанные с ними операции, а также оптовая торговля. Они покупают, распределяют и сбывают широкий ассортимент промышленных, сельскохозяйственных, потребительских товаров Японии и других стран, покрывая потребности, находящиеся в большой зависимости от внешней торговли.

Ведущие западные страны в настоящее время, учитывая информационную эру, изменяют характер конкуренции, чаще используют понятие координации, кооперации и т.д. Так, в условиях информационного взрыва, когда все больше и больше внимания уделяется в бизнесе, разнообразию товаров и услуг, способности фирм удовлетворять самые изысканные и непредсказуемые запросы потребителей, когда все более и более раскрывается творческий созидательный потенциал совместных усилий, когда расчет и понимание того, что честные сделки в бизнесе – вещь гораздо более выгодная для каждой из сторон, естественно, появляется заинтересованность в согласовании координации своих действий.

О преимуществах координирующих функций свидетельствует и другой факт. Так, например, недостатки традиционных линейно-функциональных структур, действующих в большинстве американских компаний, состоят в слишком слабых связях на горизонтальном уровне и чрезмерно развитой системе вертикальных взаимодействий. В то же время ясно, что для повышения эффективности функционирования крупной организации необходимо тесное взаимодействие как раз на горизонтальном уровне.

В настоящее время для реализации какой-либо конечной народнохозяйственной цели требуется согласование усилий многих видов деятельности, отраслей и регионов. При этом, наибольшие резервы эффективности, находятся в сфере взаимодействия множества работ по достижению целей, в области координации совместных действий. При этом, необходимо использовать системный подход в управлении. Особенно нуждается в координации система управления внутренней и внеш-

ней торговлей, где имеется много нерешенных проблем. Практика показывает, что при глубоко специализированном отраслевом и функциональном управлении наносятся ущерб из-за отсутствия координации при решении общих задач.

Многочисленны примеры из опыта, как раз на горизонтальном уровне – примеры из опыта американских фирм свидетельствуют о том, что только при обеспечении самого взаимодействия и между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и бытовые проблемы и противостоять напору конкурентов.

В этом направлении необходимо также рассматривать и такое понятие, как координационный орган.

Основная задача координационных органов заключается в использовании горизонтальной кооперации различных организационных подразделений и согласовании их действительности. Право координационно принимать решения основано, на делегировании их полномочий линейными органами высокого уровня управления. Гибкость программно-целевых структур координационного типа зависит от способности руководящих работников создавать и использовать связь между координатором и коллективами подразделений. Опыт многих предприятий показывает возможность сознательного сотрудничества, неформальных отношений.

Эффективность структур координационного типа зависит в немалой степени от полномочий координаторов. Чрезмерное увеличение числа работников координационной системы и расширение их полномочий обычно ведут к потере гибкости управления, дублированию работы линейных органов управления. Однако, недостаток властных полномочий чреват распадом всей координационной структуры. Если число координационных связей растет, эффективным оказывается модифицирование программно-целевых структур координационного типа в матричные организационные структуры.

Важным моментом координационного управления является определенная последовательность организации работы, которую можно представить следующим образом:

1. Анализ результатов предыдущей деятельности в конкретном направлении или анализ состояния проблемы к началу работы.

2. Составление и анализ дерева целей и критериев с учетом ограничений.

3. Ранжирование целей.

4. Анализ способов достижения целей, характеристика способов установления связей.

5. Определение имеющихся возможностей организации и взаимодействия.

6. Анализ возможного набора звеньев и уровней, на которых выполняются зафиксированные взаимодействия и их характеристики.

7. Группировка звеньев, имеющих связи на конкретных уровнях и межуровневые связи.

8. Распределение связей между звеньями и уровнями, анализ альтернатив.

9. Анализ перераспределения связей между звеньями и уровнями в системе управления.

В целом блок – схему этапов и оценку совершенствования координационного управления системой можно показать на схеме (рис. 4.5).

Важное место в вопросах координационного управления сводится к маркетинговым исследованиям.

Маркетинг следует рассматривать как систему целого, т.е. направленного на решение проблем управления рынком на основе специальных исследований рынка и вытекающей из него комплексной рыночной деятельности.

Маркетинг через основные элементы объекта управления (товар, покупатель, сбыт, реклама) означает охват цели создания идеи товар-сырье – организация производства – ценообразование – подготовка рынка – организация продажи – послепродажное обслуживание.

Следовательно, маркетинг предлагает межотраслевую координацию управления.

Теория маркетинга не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организаций хозяйственной деятельности монополий.

Реализация теории маркетинга в практической деятельности выступает как функции управления. Целью маркетинга

как функции управления является стремление к приспособлению производственно-сбытовой деятельности к потребностям рынка для достижения устойчивых сверхприбылей.

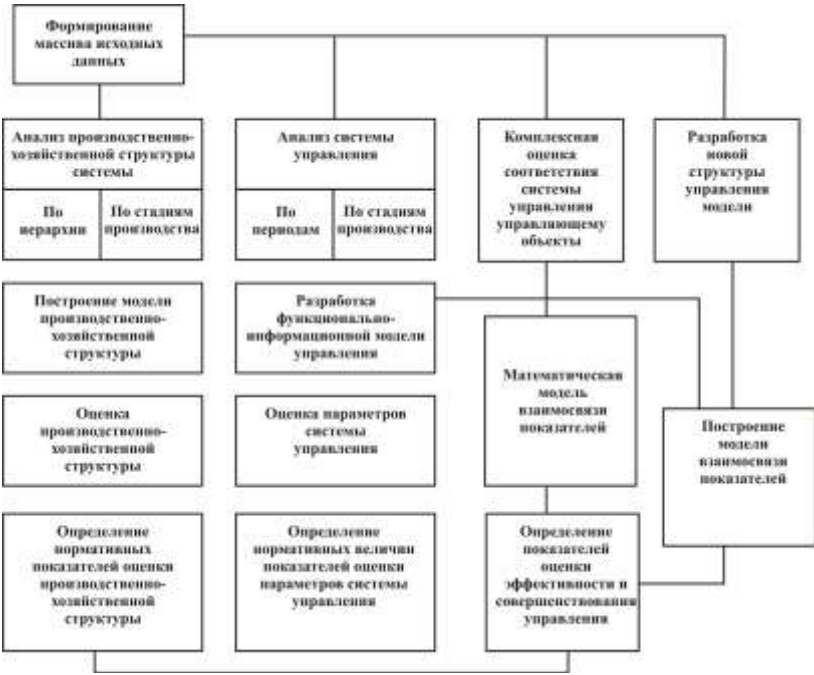


Рис. 4.5. Блок-схема и оценка совершенствования координационного управления системой

Средством реализации этой цели служит организационно-технический механизм маркетинга, состоящий из совокупности форм и методов, применяемых соответствующим аппаратом управления.

ГЛАВА V. Взаимосвязь теории организации с другими науками

Для исследования вопросов взаимосвязи теории организации с другими науками, следует рассматривать ряд концепции и теории развития организаторской деятельности и ее современное представление.

Наиболее обобщенные и значимые концепции и теории организаторской науки, являются следующие:¹

1. Концепция богдановской организаторской науки. Основы новой науки об универсальных типах и закономерностях формирования, строения и развития систем – общей теории организации, были заложены А.А.Богдановым, суть которой сводится к расширению понятия организации до полного цикла человеческой деятельности. По его мнению, полный цикл высокой человеческой деятельности объективно является организующим или дезорганизующим.

2. Концепция К.Адамецки, сводится к тому, что в качестве основы, на которую опирается наука организации, являются три закона: разделение, концентрация или гармония. Основной смысл данного направления заключается в решении двух проблем: создание производственных организмов, которые могли бы действовать наилучшим образом, и управления ими также самым экономичным способом.

К частным подходам к теории организаторской науки, можно отнести следующие:

1. Подход Р.Ансоффа, заключается в том, что сущность процесса организации, рассматривается не в целом, а лишь одного из способов организации – планирования в больших экономических системах.

Раскрывая специфическую природу планирования, он отмечает, что планированием занимаются перед тем:

- как начать действовать;
- когда достижение желаемого состояния зависит от целого набора взаимосвязанных решений;

¹ См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 85-89.

- процесс планирования направлен на достижение такого состояния в будущем, которое желательно, но от которого нельзя ожидать, что оно возникает само собой.

2. По мнению Г.Эмерсона, сущность организаторской науки, следует рассматривать с позиции содержательной стороны процесса организации.

3. Сущность идеи Я.Зеленецкого, заключается в том, чтобы познать сущность явления, связанного с человеческой деятельностью безотносительно к какой-либо одной обобщенной области общественной деятельности.

4. Идеи Т.Котарбинского, о организаторской науке, сводится к решению вопроса о сущности процесса организации, основанное на «праксеологии».

По нашему мнению, современные подходы организаторской науки, должны основываться на лучших идеях Питера Друкера, который является классиком современной науки об организации и управления:

1. Началось быстрое распространение информации.

2. Резко увеличилась область географического охвата компаний и покупателей.

3. Основные характеристики демографической среды претерпели кардинальные изменения.

4. Покупатели выступили на первый план и начали контролировать компании.

5. Стены, разделявшие то, что происходило внутри компании (*организации*) и за их пределами, рухнули.¹

5.1. Организация и теория ценности

Выбор теории ценности, определяет последующие планы и решения компании, и оказывает влияние на всю *организацию* в целом, начиная с корпоративной культуры и заканчивая положением компании в обществе. Выбор теории ценности и соответствующей операционной модели, означает определение сущности компаний. Лидеры рынка отмечают, как постоянное совершенствование и логичность операционной модели. Опера-

¹ См. Эдерехейм Э.Х. Лучшие идеи Питера Друкера. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2011, с. 49-50.

ционная модель, включает в себя согласованные между собой операционные процессы, структуру бизнеса, системы менеджмента и корпоративную культуру, разработанные ради достижения главной цели – создание потребительской ценности высшего качества. В центре операционной модели – не один, а несколько основных процессов, от которых зависит способность организации продуцировать непревзойденную ценность и получить прибыль.¹

Теория ценности, наиболее ярко проявляется в коммерческих организациях, деятельность которых основана на комплексных маркетинговых подходах.

Так, если внимательно рассмотреть функции ценностной цепочки, то можно в любом звене традиционного маркетингового комплекса создать характерное преимущество: продукт, размещение, продвижение и цена — все они способны создавать добавленную воспринимаемую потребительскую ценность. Ключом к пониманию того, стоит ли усовершенствовать отдельный аспект маркетинга, является знание того, представляют ли потенциальные выгоды ценность для потребителя.

Модель можно расширить, добавив еще три (люди, физические аспекты, процесс), которым надо уделить внимание.

- *Люди.* Сюда входят и клиенты, которые должны быть подготовлены к принятию услуги, и сотрудники (персонал), которые должны быть хорошо обучены и четко настроены на поддержание высоких стандартов обслуживания. У потребителей образ фирмы ассоциируется с качествами обслуживающего ее персонала.

- *Физические аспекты.* Это понятие подразумевает место предоставления услуги и элементы, делающие ее более осязаемой.

- *Процесс.* Предоставление услуги нуждается в тщательной разработке методики. Управление процессом обеспечивает доступность услуги и устойчивое качество непосредственно перед ее реализацией и во время реализации. Без вдумчивого

¹ См. Майкл Трейси, Фред Вирсема. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с.57-58.

управления процессом нахождения баланса между спросом на услугу и ее предложением крайне затруднительно.

Таблица № 5.1

Бенчмаркинг конкурентоспособности (примеры с несколькими критериями)

Примеры функций ценностной цепочки (в основном «по течению»	Потребитель					Собственная фирма (Фирма А)					Основной конкурент (Фирма В)				
	Значимость для клиента (ключевые факторы успеха)					Как потребители оценивают работу фирмы?					Как потребители оценивают работу основного конкурента?				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Использование новой технологии Высокое качество и компетентность Использование опробованной технологии Легкость совершения покупки Понимание потребностей клиента Низкие цены Соблюдение графика доставки Доступность для запросов Полнота ответственности перед клиентом Гибкость и быстрота Знакомство с персоналом Предоставление клиентам возможности обучения Учет будущих требований Вежливость и готовность помочь Точность составления счетов Предоставление гарантий Наличие сертификата ISO 9000 Предоставление права первого раза Возможность получения рекомендаций Понимание проблем экологии															

Из этих трех дополнительных факторов *персонал* фирмы оказывает самое большое влияние на восприятие потребителем качества продукта. Как следствие, образ фирмы очень зависит от действий персонала. Таким образом, следует уделить особенное внимание качеству работы сотрудников и проводить ее мониторинг. Менеджерам по маркетингу необходимо управлять не только отношениями между производителем услуги и ее потребителем, но и действиями других потребителей.¹

В высокоэффективной коммерческой *организации*, энергия каждого сосредоточена на достижение не одного, а трех результатов: на том, чтобы быть лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для вложения денег. Этот тройной результат и является правильной целью, и именно, он может определить различие между посредственностью и величием. Руководители высокоэффективных *организаций* знают, что результаты их деятельности, зависят от клиентов, их сотрудников и их инвесторов.

Очень многие *организации*, имеют в отношении результатов и сотрудников философию «и/или». Они считают, что должны выбрать между результатами и людьми. Но, не все великие *организации* ... опираются в отношении результатов и людей на философию (принцип) «и/или». Люди – как клиенты, так и рабочий коллектив – рассматриваются как равные факторы, определяющие эффективность работы компании. Эти компании понимают, что:

Прибыль – это аплодисменты, которые Вы получаете за работу о своих клиентах и за создание мотивирующей обстановки для ваших служащих.²

5.2. Организация и теория связей с общественностью

Составной частью теории организации, можно считать теорию связей с общественностью. Данную теорию в основном связывают с «Паблик рилейшнз» PR. Мы придерживаемся мне-

¹ См. Холленсен Свен. Глобальный маркетинг. Пер. с англ. Минск.: «Новое знание». 2004, с. 130-137.

² См. Бланшар К. Лидерство к вершинам успеха: Путь к созданию высокоэффективной организации. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2011, с. 22.

нию Петербургской школы¹, которая рассматривает PR, как науку о связях с общественностью под названием «пиарология».

Пиарология является наукой о закономерностях, принципах и механизмах формирования и функционирования связей с общественностью, как совокупности социальных коммуникативных практик:

- это формирующаяся наука, находящаяся на стадии своего развития;

- сущностная характеристика науки о связях с общественностью заключается в том, что это социальная наука;

- пиарология является информационно-коммуникационной дисциплиной, принадлежащей к сообществу социальных наук;

- пиарология является наукой прикладной ориентации, она может рассматриваться как технологическая дисциплина.

Объектом пиарологии является совокупность социально-коммуникативных практик, а предметом — закономерности, принципы и механизмы формирования и функционирования связей с общественностью, как социальных коммуникативных практик.

В теории связей с общественностью, людям отводятся значительные роли в процессе управления коммерческой организацией, тем самым закладывается основа новому началу:

1. Это дает людям новый взгляд на реальные проблемы, возникшие перед организацией, после выхода из нейтральной зоны.

2. Разделяя проблемы, Вы и Ваши подчиненные оказываетесь по одну сторону баррикад, а проблемы по другую.

3. Если люди участвуют в общем деле, они направляют все свои знания на решение проблем.

4. Знание проблем, полученное таким образом, больше простого сообщения факта.

5. И, наконец, каждый играющий на определенную роль, причастен к результату.²

¹ См. Кривоносов А.Д. и др. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер. 2011, с. 16-18.

² Уильямс Бриджи. Управление компанией в период структурных изменений. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 94.

Ряд авторов¹ в теории *организация* включают и политические *организации*. Данное положение мотивируется тем, что организационно-управленческие исследования касаются форм *организации* и *самоорганизации* общества для осуществления политической деятельности в различных направлениях и проявлениях. При этом, выделяются три основные формы политических *организаций*, с точки зрения их построения и главных целей деятельности:

- политические *организации*, как участники процессов политической конкурентной борьбы за власть;
- нация, как политическая *организация*, обособленной человеческой общности;
- государство, как политическая *организация* общества.

Делается вывод, что с точки зрения теории организации, политическая *организация*, рассматривается как участник конкурентной политической борьбы в обществе за завоевание, обладание, удержание и использование государственной власти.

5.3. Организация и ситуационная теория управления

Одним из разветвлений теории организации, является ситуационная теория управления, которая начала развиваться с 1970-х годов. Ее главной особенностью является, стремление к достижению согласованности, между *организационной* и поведенческой сторонами управления, в зависимости от характера производства и требований внешней среды. Эта теория в полной мере увязывается с концепцией современной организации, в которой поведение человека, ориентированное на эффективный труд, формируется *организационной экономической* системой, в которой он работает.

Как справедливо отмечает А.В. и М.А.Молодчики², концептуальная модель организации, включает внутреннее устройство предприятия и окружающую внешнюю среды (см. рис. 5.1).

¹ См. Латфуллин Г.Р., Новичков Н.В. Политическая организация. СПб.: Питер. 2007, с. 5-10.

² См. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент: структура, персонал, знание. М.: ГУ-ВШЭ. 2005, с. 11-13.



Рис. 5.1. Концептуальная модель организации

К элементам внешней среды любой организации, относятся, конкуренты и поставщики, потребители, общество и социальная среда, влияние государства в сфере политики, законодательства и экономики.

Внутренние элементы организации, подразделяются на неформальные и нормативные элементы менеджмента и элементы производства (технология, продукты, средства производства, процессы производства и продаж). Формальные элементы менеджмента организации составляют опорный каркас системы управления, неформальные – это своего рода «дух» организации.

Ситуационный подход способствует выявлению основных средств торговой или коммерческой организации.

Основные средства торговых организаций, по своему составу, выполняемым функциям и способу участия в торгово-технологическом процессе, весьма разнообразны. В связи с этим, для их экономического анализа и учета, проведения

инвестиционной политики, основные средства можно классифицировать по различным признакам (см. рис. 5.2).¹

Критерии эффективности	Виды основных средств
По составу	Недвижимая часть Движимая часть
По функциональному назначению	Здания, сооружения Передаточные устройства Машины и оборудования Измерительные приборы и вычислительная техника Производственный инвентарь Транспортные средства
По способу участия в торгово-технологическом процессе	Активная часть Пассивная часть
По материально-вещественной форме	Материальные средства труда нематериальные средства труда
По роли в торгово-технологическом процессе	Производственные Непроизводственные
По степени использования	Эксплуатируемые На реконструкции На модернизации
По юридическому оформлению	Собственные В хозяйственном ведении и оперативном управлении Арендованные
По форме собственности	Частные и государственные

*Рис. 5.2. Классификация основных средств
торговой организации*

5.4. Организация и теория синтеза отношений

Значимое место в теории организации занимает, так называемая теория агентских отношений. Агентские отношения возникают в том случае, когда одна сторона привлекает другую сторону, для выполнения определенных функций от своего имени.

¹ См. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли. СПб.: Питер. 201, с. 326-327.

Теория агентских отношений была разработана в 1976 г. американскими экономистами М.Дженсенем и У.Меклингом, для того, чтобы объяснить взаимоотношения внутри корпораций. При этом, корпорация рассматривается, как совокупность «контрактов» между менеджерами, акционерами и кредиторами, и другими заинтересованными лицами, где менеджеры выступают в роли агентов, а поставщики финансовых ресурсов – в роли принципалов.

Агентская теория гласит, что, несмотря на то, что отдельные члены управленческой команды действуют в своих личных интересах, благополучие каждого из них зависит от благополучия других членов команды и результатов деятельности команды в целом, по сравнению с результатами других команд.¹

Общая корпоративная стратегия формируется на трех взаимосвязанных уровнях (см. рис. 5.3): корпоративная стратегия отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы развития компании в целом; бизнес-стратегия относится к отдельным направлениям деятельности компании и характеризуют развития стратегических бизнес-единиц и отдельных предприятий групп; функциональные стратегии относятся к отдельным предметным областям-операциям (основной деятельности), маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу, информационным технологиям.



Рис. 5.3. Система многоуровневой организации корпоративной стратегии

¹ См. Исаев Д.В. Корпоративное управление. М.: ВШЭ. 2010, с. 11-25.

5.5. Теория организации рыночного взаимодействия

Теория организации получило современное развитие в последних работах известного ученого В.В.Радаева¹, который свои теоретические подходы в торговой отрасли назвал «Как *организуется* рыночное взаимодействие».

Он отмечает, что «в теоретическом анализе нам придется столкнуться с разным толкованием понятия «рынок», в частности, разобраться с его категоризацией, как *организационного поля* и как цепи поставок. Первое понимание предлагается нам современной экономической социологией, второе – теорией маркетинга... Для того, чтобы понять, как *организуется рыночное взаимодействие*, мы собираемся привлечь релевантные экономико-социологические подходы. Это означает, прежде всего, то, что конвенциональные экономические характеристики рынка (объемы продаж, число игроков, уровень цен, размер доходов) будут рассматриваться нами через призму складывающихся социальных отношений, в которых во многом укоренены действия его участников... В качестве исходного пункта для теоретического изложения, мы избрали понятие рынка, как организационного поля».

Далее, В.В.Радаев приходит к следующему выводу: «Понятие *организационного поля* при всей своей комплектности, имеет серьезные ограничения. Структура *организационного поля* определяется взаимным позиционированием участников рынка, которые производят один и тот же продукт или выполняют сходные операции, располагаясь тем самым в одном звене цепи поставок. По существу, речь идет об определенной отрасли, образуемой популяцией фирм со сходной организационной формой и аналогичными структурными позициями, где фирмы выступают по отношению друг другу прямыми или косвенными конкурентами... Под *организационным полем* мы понимаем те организации, которые в совокупности составляют идентифицируемую сферу институциональной жизни, - это ключевые поставщики, потребители ресурсов и продуктов, регуляторы и

¹ См. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношение различных сетей и поставщиков в современной России. М.: ВШЭ. 2011, -383 с.

другие организации, производящие сходные продукты и услуги.... Иными словами, рынок представляет собой цепь последовательных актов обмена товарами и покупателями *смежных организационных полей*...»

В современных условиях управление коммерческими организациями сферы услуг, имеют ряд отличительных особенностей, обусловленные влиянием целого ряда факторов:

- политика государства;
- тенденции бизнеса;
- развитие информационных технологий;
- социальные изменения;
- интернационализация сферы услуг.

В коммерческих организациях, особенно выделяется тенденция бизнеса, как наиболее значимым для развития сферы услуг: расширение сервисной деятельности промышленными предприятиями, распространения франчайзинга ориентация организаций на повышение качества услуг, фокусирование внимания на запросах потребителей, ужесточение требований при найме персонала.¹

Для успешного решения данной проблемы, необходимо четкое функциональное определение проекта будущей коммерческой организации.

Функциональный подход к организации проекта, трактуется как целенаправленная ограниченная во времени деятельность, осуществляемую для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов (см. рис.5.4).²

Функциональное определение проекта будущей коммерческой организации, должна учитывать и ее операционную деятельность.

Как видно из рисунка 5.5., уровни сред операционной деятельности на ступень ниже сред *организации*. Ее внешняя среда ограничивается задачами бизнес-единиц крупной *организации* – получением необходимых ресурсов и изготовлением

¹ См. Балаева О.Н. Предводителя М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, с. 7.

² См. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер. 2011, с. 26-27.

продукции. Но в отличие от схем, характеризующих деятельность *организации* в целом, операционная деятельность связана с предельной детализацией по содержанию и по времени каждой функции организации и даже составной части этой функции.



Рис. 5.4. Функциональное определение проекта коммерческой организации

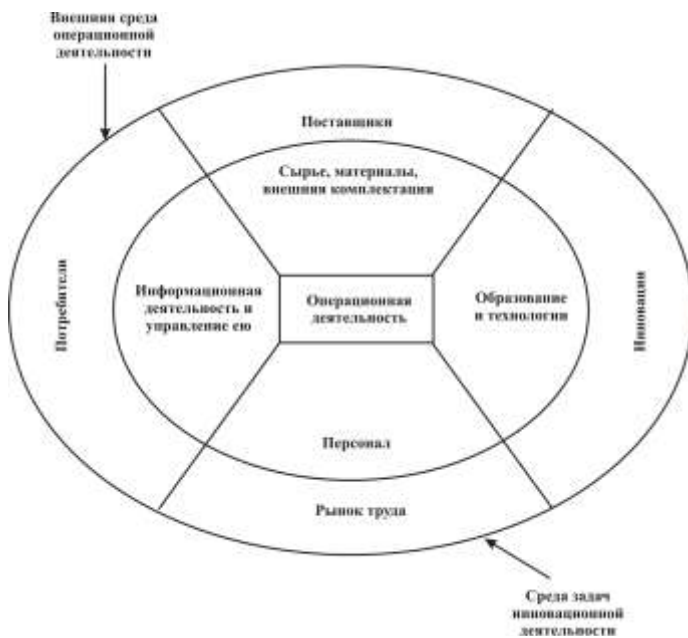


Рис. 5.5. Операционная деятельность в системе управления организацией¹

¹ См. Максимцев И.А. и др. Операционный менеджмент. СПб.: Питер. 2011, с. 12.

ГЛАВА VI. Системный подход к организации управления¹

На стадии переходного периода исследование вопросов системного подхода к управлению приобретают особую актуальность.

Как было отмечено, целостная система в основе характеризуется наличием системного качества. Поэтому попытка использования системного подхода к организации управления не допускает одностороннего подхода, а требует ее рассмотрения с позиции целого. Системный подход необходим для комплексного совершенствования проблем организации управления.

Не вдаваясь в подробности дискуссии между учеными по определению общего понятия системного подхода, на наш взгляд, наиболее обобщенное определение дает академик Н.Н.Федоренко, который пишет, что «системный подход к изучению экономических явлений – комплексное изучение экономики как единого целого с позиции системного анализа».²

Мнение английского ученого Р.Джонсона сводится к следующему: «Системный подход прививает такой образ мышления, который с одной стороны, способствует устранению излишней сложности, а с другой, помогает руководителю уяснить сущность сложных проблем и принимать решения на основе четкого представления об окружающей обстановке».³

Ю.И.Черняк, изучая проблемы системного подхода в управлении, пишет: «Главное в системном анализе – как сложное превратить в простое, как не только трудно разрешимую, но и трудно понимаемую проблему, превратить в четкую серию задач, имеющих метод решения».⁴ Он дал довольно подробную классификацию ситуаций применения системного анализа в

¹ См. Управление субъектами рынка. Под ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2008, с. 32-46.

² См. Математика и кибернетика в экономике. М.: Экономика. 1975, с. 410, 592, 515-517.

³ Джонсон Р. и др. Системы и руководство. Пер. с англ. М.: Советское радио. 1971, с. 25.

⁴ Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика. 1975, с. 5.

управлении: 1) для выявления и четкого формирования проблемы в условиях большой неопределенности; 2) для набора стратегии исследования и разработок; 3) для точного определения систем (границ, входов, выходов и др. компонентов); 4) для выявления целой развития и функционирования систем; 5) для выявления функции и состава вновь создаваемой системы.

С этих позиций необходимо применение системного подхода к организации управления. Надо отметить, что до сегодняшнего дня не выработан единый системный подход к организации управления и в этой области существует ряд нерешенных проблем и разногласий.

Разногласия в основном, касаются следующих проблем: на каком уровне анализировать организацию управления (система, отрасль, организация, предприятие); как конкретно строить систему элементов, анализировать вначале организацию управления в структурном разрезе и затем в содержательном или наоборот и т.п.).

Среди всех этих нерешенных проблем и разногласий, важным, на наш взгляд, является определение объективных требований к организации управления. Однако, определение единых требований организации управления на всех уровнях и звеньях весьма сложный процесс и является предметом специального изучения. В данной работе, исследования в основном опираются на основополагающие принципы системного подхода к организации управления, к которым, прежде всего, относится иерархический характер организации управления сложными системами. Иерархическое строение сложной системы обеспечивает ее повышенную устойчивость к внешним возмущениям, является основным условием согласования локальных элементов систем с ее глобальными целями.¹

Иерархический подход к организации управления, прежде всего, включает – иерархия цели, иерархия структуры (в пространстве), иерархия процессов принятия и реализации управленческих решений (во времени).

При этом необходимо помнить, как правильно отмечает Э.Квейд, что целью анализа сложных систем должно быть рассмотрение каждого элемента системы в его собственной среде, а

¹ См. Системный анализ и структура управления. М.: Знание. 1975, с. 218, 220.

при этом добиться того, чтобы, в конце концов, система в целом могла выполнить свою задачу при минимальных затратах.¹

Рассмотрим подробно каждую иерархию в последовательности.

6.1. Иерархия цели

Любую целостную систему, как было отмечено выше, можно рассматривать как многоцелевую систему. В наших исследованиях главной целью целостной системы является совершенствование организации управления торговлей в переходной период к рынку.

При совершенствовании организации управления, наряду с главной исследуемой цели формируется иерархия в виде дерева целей. Дерево целей представляет собой иерархию подцелей до конкретизации требуемого уровня. Условно каждый уровень дерева целей может быть сопоставлен с соответствующим уровнем структуры управления целостной системы. Например, если брать систему на уровне торговой отрасли, то главная цель соответствует уровню руководства – аппарату управления министерства, основной задачей, которой должно являться разработка программных документов переходного периода к рынку: подцели второго уровня соответственно руководству аппарата управлений торговли предприятий, основной задачей которой должно быть выработка программы по приватизации и т.д.

Если в качестве примера брать подсистемы (торговой отрасли), например, торговые предприятия или объединения, то и здесь построение дерева целей осуществляется аналогичным образом: главная цель предприятия или объединения соответствует высшему руководству, т.е. директору; подцели первого уровня соответственно заместителям директора, подцели второго уровня – начальникам отделов.

В условиях перехода к рынку естественно изменяется и иерархичность цели, на уровне предприятий. Так, например, акционерное общество одно из организационных форм пред-

¹ См. Квейд Э. Анализ сложных систем. Пер. с англ. М.: Советское радио. 1969, с. 27.

приятый торговли, структура которой определяется целями, поставленными при их создании. В зависимости от вида деятельности их можно подразделить на общества, осуществляющие прямое агентирование товаров на территории одной или нескольких стран; общества, способствующее заключению коммерческих операций между объединением и покупателями и др.

Иерархичность цели акционерных обществ имеют правовое положение. Во всех западных странах изданы законы, деятельно регулирующие порядок создания, деятельности и ликвидации акционерных обществ.

Следовательно, важным требованием к организации управления, является соответствие иерархии целей определенным уровням и звеньям, исследуемой системы.

6.2. Иерархия структуры

Важным моментом после построения дерева целей, является определение иерархии структуры, ибо как было отмечено выше, она должна полностью соответствовать иерархии целей. При этом системный подход, прежде всего, основывается на объективных принципах формирования оптимальной структуры управления, к которым, по нашему мнению, относятся:

- структура управления должна быть гибкой с учетом ее изменения в зависимости от поставленной задачи;
- структура управления должна строиться с минимальным количеством звеньев и ступеней;
- должны быть созданы условия для оптимального сочетания горизонтальных и вертикальных связей;
- необходимо добиться во всех подразделениях системы управления кратчайших путей движения как внутренней, так и внешней информации;
- структурные подразделения системы управления должны выполнять не только текущие вопросы, но и перспективные.

Иерархия структуры управления торговой системы в целом была рассмотрена по вертикали. Однако, иерархичность системы заключается не только в исследованиях вертикальных связей, но и горизонтальных.

Сложность иерархии структуры управления торговлей заключается в том, что она предназначена для решения много-

целевой задачи, отражающая различные аспекты организации управления торговлей.

Исследуемый объект можно отнести к разряду больших систем потому, что эта система не может рассматриваться иначе, как в совокупности множества выделенных подсистем. Последовательно расчлененными подсистемами управления торговлей является структуры: управления оптовой и розничной торговлей и др.

Для подтверждения сказанному, рассмотрим существующую иерархию структуры управления торговлей в республике, как по вертикали, так и по горизонтали.

Структура управления розничной торговлей в республике состоит из четырех уровней – систем различного порядка «п-го порядка»).

В свою очередь эта система является частью более сложной системы – структура управления торговлей.

Обозначение той или иной системы (п-го порядка) является понятием условным, ибо система – относительная категория. Поэтому, исследуемый объект можно назвать сложной системой, т.к. она способна расчленяться на более простые подсистемы.

Если учесть, что каждая расчлененная подсистема сама имеет свою структуру, то исследуемый объект в целом можно отнести к разряду сложных. Сложность здесь проявляется, прежде всего, в количестве внутренних и внешних связей, количество уровней управления, мощностей потоков информации и т.д.

В условиях перехода к рынку меняется и иерархичность структуры, т.к. внедряются и создаются различные рыночные структуры, например, частные предприятия, ассоциации, акционерные общества и др. В частности, структура акционерных обществ отличается в зависимости от страны: страны, законодательство которых обуславливает два органа управления акционерным обществом – правление, наблюдательный совет и общее собрание акционеров; страна, где предоставляется право выбора между указанными выше системами.¹

¹ См. Акционерные общества. М.: Мир. 1991. с.17-18.

6.3. Иерархия процессов принятия и реализации управленческих решений

Наряду с выявлением иерархии цели и структуры системы существенным моментом является определение иерархии процессов принятия и реализации управленческих решений, ибо распределение полномочий по принятию решений полностью взаимозависимо от уровней цели и структуры управления.

Поэтому правильная организация управления зависит, прежде всего, от того, насколько в ней обоснованы соотношения между централизацией и децентрализацией в соответствии с требованиями принципа иерархичности.

В экономической литературе в области управления под централизацией понимается концентрация принятия решений, аккумуляция власти на высшем уровне. Децентрализация же рассматривается как делегирование полномочий на ряд основных решений, а, следовательно, и делегирование полномочий на более низкие ступени управленческой иерархии.

Соотношение уровня централизации и децентрализации зависит от ряда факторов, влияющих на них. Так, проведенный анализ показал, что исследуемый объект является системой большой и сложной. Именно эти параметры системного подхода и являются основными факторами, влияющие на уровень централизации и децентрализации в управлении торговлей. Во-первых, если целостная система большая, то централизация приводит к задержкам в принятии решений, связанным с деятельностью передач информации и документов. При этом возникает необходимость в передаче части полномочий, т.е. способствует децентрализации. Во-вторых, если целостная система сложная, то вышестоящие органы практически неспособны управлять огромным количеством предприятий, что приводит к переходу части функций управления на более низкий уровень, например, торговых предприятий, объединений. Управление при этом концентрируется, происходит процесс децентрализации. И, наконец, в-третьих, в условиях перехода к рынку в республике самым важным фактором, влияющий на соотношение уровня централизации и децентрализации является Конституционный Закон Азербайджанской Республики, который коренным образом меняет функции государственного управления экономикой.

При этом высшие органы государственной власти и управления Азербайджанской Республики должны выполнять лишь ограничение функции централизованной формы управления, в частности, будут устанавливать наиболее эффективные способы использования производственно-экономического потенциала; способствовать структурным преобразованиям народного хозяйства; создавать основные рыночные структуры; определять пропорции использования национального дохода; разрабатывать программы экономического и социального развития и др.

Важно также определить оптимальный уровень соотношения централизации и децентрализации не только системы в целом, но и отдельных ее подсистем. Например, на уровне аппаратов министерства, объединений, предприятий.

Здесь большую роль играет правильное распределение полномочий и ответственности между должностными лицами, повышение требовательности к руководящим кадрам.

Каждый работник аппарата управления должен решать именно те вопросы, которые входят в его компетенцию. При этом руководящие работники будут освобождены от выполнения текущих работ и сосредоточат свое внимание на решении крупных проблем. Одним словом, необходимо найти оптимальное соотношение уровня централизации и децентрализации между руководящими персоналом и работниками аппарата управления.

Следовательно, важнейшими качественными характеристиками централизации и децентрализации является нахождение оптимального уровня их соотношения в целостной системе, подсистемах, а также распределение полномочий и ответственности между непосредственными исполнителями.

Таким образом, основными требованиями системного подхода к организации управления в условиях перехода к рынку является комплексная характеристика иерархичности цели, структуры управления и процессов обоснования, принятия и реализации управленческих решений исследуемой системы в целом и отдельных ее подсистем.

Отсюда можно сделать ряд обобщений:

1. Теория организации управления является важным направлением науки управления. Она развивается с переходом от одной социально-экономической формации в другую и раскры-

вается как экономическая категория в процессе становления и перехода к рынку. Отличительная особенность организации управления при переходе к рынку обуславливается тем, что ее конечная цель направлена, прежде всего, на потребителя.

Развитие теории организации управления способствовало и изменению практики организации управления экономикой. Каждому этапу развития экономики соответствовала определенная организация управления отраслями экономики, в том числе и рынком, критический анализ которого мог бы своевременно решить ряд глобальных проблем.

2. Организация управления представляет собой весьма сложную категорию, которая проявляется в том, что основные, сопоставляющие ее части, т.е. «организация» и «управление», является понятиями соподчиненного характера, находящиеся в определенных соотношениях и действующие в рамках третьей категории – целостной системы.

В условиях перехода к рынку целесообразно рассматривать организацию управления как структурно-содержательное понятие, отражающее ее в пространстве (структура) и во времени (содержание, процесс).

К составляющим элементам организации управления также относятся организационная структура управления, структура управления, функция управления и др., требующие к себе весьма обособленного и взаимосвязанного системного подхода, с учетом становления рыночных отношений.

3. Важным моментом в исследованиях по совершенствованию организации управления является определение объективных требований к организации управления отраслями экономики, в том числе и рынком, основанные на законах, закономерностях и принципах науки управления.

Учитывая особенности отрасли торговли в переходной период, с ее многоотраслевой и многоаспектной деятельностью, а также сложностью, основные требования должны опираться на основополагающие принципы системного подхода к организации управления, заключающиеся в иерархическом характере организации управления сложными системами.

К этим требованиям в переходной период относятся: во-первых, данное соответствие иерархии целей соответствующим уровням и звеньям отрасли торговли; во-вторых, иерархия

структуры должна совпадать с иерархией целей и строится с учетом гибкости, горизонтального количества ступеней и звеньев, сочетающая горизонтальные и вертикальные связи, кратчайших путей движения информации; в-третьих, иерархия процессов принятия и реализации управленческих решений должны определяться оптимальным соотношением уровня централизации и децентрализации отрасли торговли в целом и отдельных ее подсистем.

ГЛАВА VII. Концепция и стратегия организации управления

7.1. Стратегия организации управления

Разработка концепции и стратегии организации управления, прежде всего, направлено на повышение эффективности управления рыночными процессами, включая и коммерческие организации.¹

В теории организации по-своему понимают эффективность, которая сводится к тому, что современный уровень понимания организационной эффективности предусматривает учет фактора времени. Во временном отрезке организация принимает, перерабатывает и возвращает ресурсы с большой силой и соответственно, окончательная проверка организационной эффективности состоит в том, может ли организация поддержать себя в окружающей среде.²

Отсюда, выживание является предельной или долгосрочной мерой организационной эффективности. Все сказанное находится в тесной взаимосвязи с различными критериями эффективности.

Поэтому, именно от правильной разработки концепции и стратегии организации управления во многом зависит успех работы коммерческих организаций.

Проблемы развития многих коммерческих организаций: в них действуют стереотипы неэффективного управления; отсутствие понимания сущности, основных концепций и перспектив развития прогрессивного менеджмента; все разнообразие методов управления сведено к стандартным административным процедурам, контролю распределения ресурсов; возможности потенциала личности и развития самоуправления недооцениваются; инновации осуществляются медленными темпами.³

По нашему мнению, в подобных случаях необходимо особое внимание уделять вопросам прогнозирования торгово-

¹ См. Эффективность управления рыночными процессами: теория и практика. Под ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2006, с. 12-41.

² Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 314-315.

³ См. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. М.: Экономика. 2009, -439 с.

экономических аспектов организации управления в коммерческих организациях, что дает возможность более четкой разработке концепций и стратегий организации управления.¹

С этих соображений необходимо более подробно рассмотреть стратегические варианты организации.

7.1.1. Стратегические варианты организации

Понятие стратегии, как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей, вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования *организации* на неожиданные изменения во внешней среде, приобрела большое значение.

Стратегия *организации* – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разработать стратегию *организации* – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Реальная стратегия *организации* состоит не только из направленных действий, но и реакций на непредвиденные обстоятельства.²

Стратегический выбор относится к решениям о будущем *организации*, и ее реакции на многие факторы давления и влияния. Но при выборе будущей стратегии следует помнить о том, что стратегия реализуется в реальных условиях, и это существенно ограничивает выбор. Стратегические варианты организации представлены на рис. 7.1.³

Одним из стратегических вариантов коммерческой организации является стратегия канала распределения, которая получила свое развитие в процессе формирования рыночных отношений.

¹ См. Управление внешними рыночными процессами: прогнозы и перспективы развития. Под ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2007, с. 14-31.

² См. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер. 201, -240 с.

³ См. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 306-336.



Рис. 7.1. Стратегические варианты коммерческой организации

Стратегия канала является частью общей стратегии. На этапе I планирование канала распределения предлагается прояснить, как соотносится общее направление деятельности компании или *организации* с задачами канала (см. рис. 7.2).¹

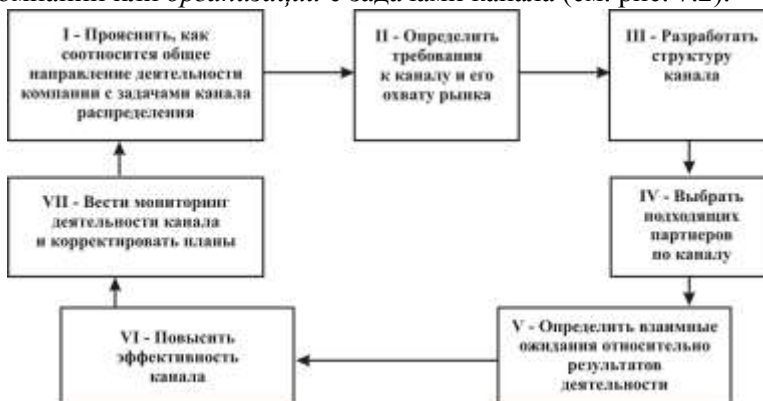


Рис. 7.2. Этапы перепланировки канала распределения в организациях

¹ См. Горчелс Л. и др. Управление каналами дистрибуции. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, с. 25-26.

Рис. 7.3 показывает типовой процесс разработки стратегии канала, являющаяся частью общей стратегии компании или организации.

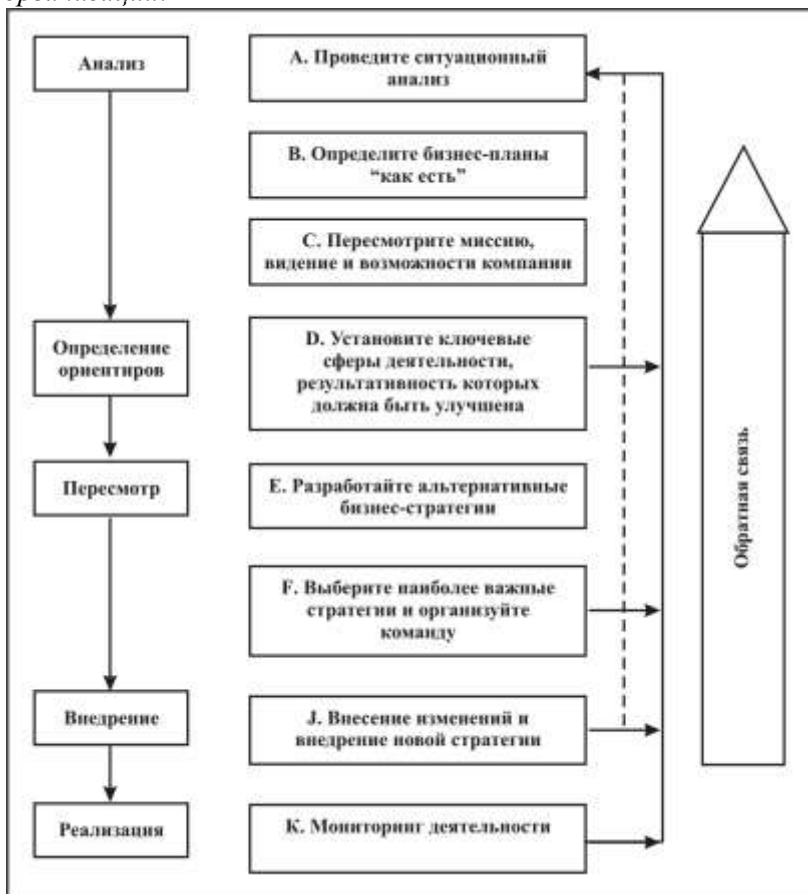


Рис 7.3. Разработка стратегии канала распределения компаний или организаций

К стратегическим вариантам можно отнести и модели разрушительной технологии организации.

Специалисты по корпоративным стратегиям, возглавляемые Клейтоном Кристенсеном из Гарвардского Университета, выдвинули идею разрушительных инноваций, т.е. инно-

вации, которые фундаментально изменяют способ ведения бизнеса. Они утверждали, что устоявшиеся компании, которые получают прибыль от устоявшихся технологий, находятся в менее выгодном положении по сравнению с фирмами новичками. Кристенсен выделил два типа разрушений: разрушение нижнего сегмента, нацеленное на клиентов, которые не нуждаются в характеристиках, представляющих ценность для клиентов в верхнем сегменте, и разрушение нового рынка, нацеленное на клиентов, которые не обслуживаются существующими компаниями (см. рис. 7.4.).¹

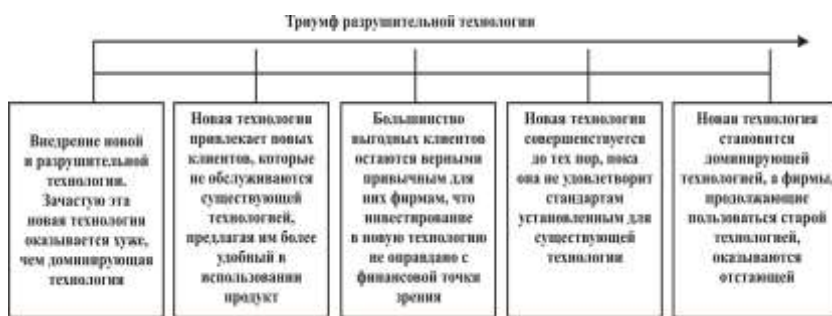


Рис. 7.4. Разрушительная технология организации

7.1.2. Бизнес-стратегия организации

Важно отметить, что конкретную стратегию создают в отдельных бизнес-единицах *организации*. Как правило, *организация* состоит из нескольких бизнес-единиц, работающих на разных рынках, на которых потребители и клиенты имеют разные нужды и требуют разных товаров и услуг. На рис. 7.5. показаны три основных элемента образующих бизнес-стратегию.

Рассмотрим отдельные варианты бизнес-стратегии организации, которые основываются на принципах конкурентной борьбы между коммерческими фирмами.

¹ См. Асват Демодаран. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010, с. 463-475.



Рис. 7.5. Бизнес-стратегии организации



Рис. 7.6. Длительное конкурентное преимущество коммерческой организации

Прежде всего, к их числу можно отнести процесс длительного конкурентного преимущества коммерческих организаций (см. рис. 7.6). К основным направлениям блока «Длительное конкурентное преимущество» относятся: доминирование на рынке; усиление позиции на рынке; надежная защита от конкурентов.



Рис. 7.7. Конкурентные стратегии в гиперконкурентных условиях

Другим вариантом бизнес-стратегии является конкурентные стратегии в гиперконкурентных условиях (особенно она значима в условиях мирового финансового кризиса). Подробный процесс, стратегии коммерческих организаций в гиперконкурентных условиях представлен на рис. 7.7.

Однако, современные коммерческие организации должны уметь не только конкурировать, но и улучшать конкурентную позицию через соперничество.

Основные элементы конкуренции и соперничества коммерческих организаций представлены на рис. 7.8.



Рис. 7.8. Конкуренция и сотрудничество в коммерческих организациях

7.2. Концепция организации управления

7.2.1. Концепция ценообразования

Разработка стратегии ценообразования в коммерческих организациях, входит в круг обязанностей топ-менеджеров и проводится в рамках общей деловой стратегии компании. Ценообразование, включает в себя множество различных проблем, в том числе, касающихся маркетинга, управленческого учета, стратегического менеджмента, проектирования и экономики.

В различных отраслях ответственность до принятия ценовых решений *организована* по-разному. Например, в отраслях, производящие товары широкого потребления, отдел маркетинга отвечает за оценку спроса и определения цены на отдельные виды продуктов. В других отраслях покупатель формирует требования к продукту и дает заказ на его производство в необходимом количестве.

Промышленные коммерческие организации сталкиваются с необходимостью затратить значительные средства при освоении новой продукции. Маркетологи и конструкторы разрабатывают концепцию изделия и технические условия, технологи разрабатывают технологический процесс, отдел закупок ищет поставщиков, отдел контроля качества тестирует опытные

образцы. Эти издержки постоянны и не зависят от объема производства и продажи. График, отражающий эти зависимости, представлена на рис. 7.9.¹

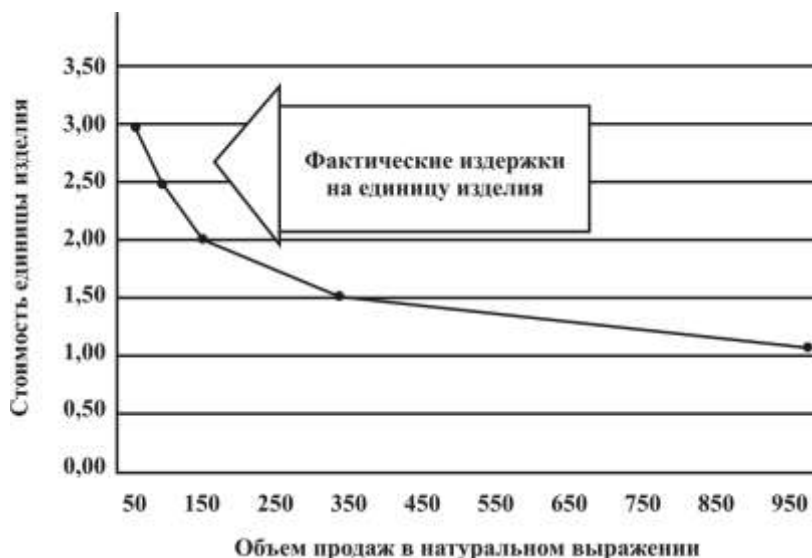


Рис. 7.9. Связь между объемом производства и себестоимостью единицы изделия в промышленных коммерческих организациях

В реальной жизни, динамика издержек, в зависимости от объема производства, намного сложнее. В современном методе учета издержек по видам деятельности (Activity – Based Costing – ABC) применяют сложную систему классификации издержек в зависимости от объема производства, объектов затрат или других затратнообразующих факторов.

Метод ABC открывает новые возможности для исследования динамики цен. Он предназначен для выявления видов деятельности, осуществляемых коммерческой организацией, и анализа затратнообразующих факторов (см. таблицу № 7.1).

¹ См. Джон Дейли. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества. М.: Вильямс. 2003, с. 19-26.

Таблица № 7.1

**Динамика себестоимости единицы продукта, рассчитанной
методом ABC и традиционным методом, при различных
значения объема продаж**

Объем продаж, тыс.ед.	Себестоимость единицы изделия (долл.)		Себестоимость реализованной продукции (тыс.долл)		Описание в себестоимости реализованно й продукции	
	Метод ABC	Тради- цион- ный метод	Метод ABC	Тради- цион- ный метод	Тыс. долл.	%
1	101	1,2	101	1,2	99,8	8317
9	12,11	1,2	109	10,8	98,2	909
50	3,0	1,2	150	60	90	150
350	1,29	1,2	450	420	30	7
500	1,2	1,2	600	600	-	0
550	1,18	1,2	650	660	10	-2
700	1,14	1,2	800	840	40	-5
850	1,12	1,2	950	1020	70	-7
1000	1,1	1,2	1100	1200	100	-8
1250	1,08	1,2	1350	1500	150	-10
			6600	6600	0	0

Концепция ценообразования наиболее ярко проявляется в розничной торговле, что вызывает необходимость разработки концепции розничной торговли.

7.2.2. Концепция розничной торговли

Маркетинговую концепцию можно трансформировать в концепцию розничной торговли, которую должны понять и принять все розничные торговцы (см. рис. 7.10).¹ Концепция розничной торговли состоит из четырех элементов:

¹ См. Барри Берман, Джоэл Р.Эванс. Пер. с англ. Розничная торговля: стратегический подход. М.: Вильямс. 2007, с. 61-62.



Рис. 7.10. Применение концепции розничной торговли в коммерческих организациях

1. Ориентация на потребителя. Розничный торговец определяет характеристики и потребности своих клиентов с целью их удовлетворения.

2. Скоординированные действия. Розничный торговец координирует все свои планы и действия, объединяя их в единое целое.

3. Ориентация на ценность. Розничная фирма стремится обеспечить высокую ценность для своих клиентов.

4. Стремление добиться целей. Розничный торговец ставит перед собой цели, а затем использует определенную стратегию для их достижения.

Например, Miller Heiman, ведущий разработчик и постановщик решений по увеличению объема продаж для торговых организаций и коммерсантов всего мира с 1976 г., называет важнейшим своим достижением формирование известных торговых организаций. С помощью консультантов Miller Heiman, более миллиона коммерсантов, взяв на вооружение адекватную стратегию и тактику, смогли заключить выгодные сделки и превратить потенциальных клиентов в постоянных. Miller Heiman стал создателем нескольких получивших признание программ, регулирующих процесс сбыта... Данная программа срабатывает в том случае, либо начинают осваивать программу

управления стратегическими клиентами, либо совершенствуют уже существующую.¹

Долголетие компании зависит от денег: сколько ей необходимо инвестировать, какую прибыль она получает от каждой продажи и сколько ей потребуется, чтобы сохранить бизнес. Самым важным фактором, является прибыль, получаемая от каждой продажи, но даже для прибыльных *организаций*, наступают тяжелые времена, если их инвестиции слишком высоки. Даже компания с превосходной бизнес-концепцией может столкнуться с непредвиденными расходами. Так, например, в основе деятельности GiftCertificates.com лежала простая бизнес-концепция. Она заключалась в создании интернет-сайта, на котором люди могли бы приобретать подарочные сертификаты от самых разных розничных торговцев. Компания сформировала базу из 4 тыс. корпоративных клиентов и заключала партнерские отношения с 700 торговцами. В итоге она понесла большие расходы, но они не были неожиданностью, так как успешно решила шесть ключевых факторов долголетия компании (см. таблицу № 7.2).²

Таблица № 7.2

***Долголетие компании (организации):
шесть ключевых факторов***

		Показатель			
		Необходимый	Идеальный	Средний	Низкий
Прибыль от одной продажи	Коэффициент прибыльности	Высокий			
	Апселлинг и перекрестные продажи	Интенсивные			
	Текущие расходы на обслуживание продукта	Низкие			

¹ См. Шерман Салли и др. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, с. 10-11

² См. Дебелак Дон. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. М.: Гребенников. 2009, с. 93-94.

Необходимые инвестиции	Запуск компании	Низкие			
	Удержание доли рынка	Низкие			
	Удержание передовых позиций	Низкие			

В распоряжении ритейлеров имеются четыре основных концепций роста: проникновение на рынок сбыта, развитие рынка, развитие ассортимента / формата, диверсификация. Матрица приведенная на рис. 7.11, показывает, что рост компании (организаций), могут обеспечивать существующие / новые клиенты, либо существующий / новый ассортимент товаров.

		Ассортимент товаров	
		Существующий ассортимент	Новый ассортимент
Потребительские рынки	Существующие покупатели	Проникновение на рынок сбыта	Разработка ассортимента / формата
	Новые покупатели	Расширение рынка	Диверсификация

Рис. 7.11. «Ассортиментно-рыночная» матрица роста компании или организации¹

В качестве примера, можно привести формулировку миссии компании Sainsbury's (СБЕ – супермаркеты): «Стать лучшим в Великобритании поставщиком продуктов питания, представляя товары исключительного качества и превосходное

¹ См. Розмари В., Мохаммед Р. Основы управления розничной торговлей. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, с. 115-127.

обслуживание по конкурентоспособной цене и работая, чтобы достичь этого, проще и сплоченнее» (см. рис. 7.12).¹



Рис. 7.12. Миссия СБЕ-супермаркетов Sainsbury's

В розничной торговле, лидерство по затратам требует того, чтобы бизнес-системы были ориентированы на контроль издержек, - оно предполагает неусыпное внимание к поведению служащих и контроль эффективности работы магазинов, *организацию* низкозатратных систем распределения и правильной политики закупок.

Стратегии акцепта направлены на организацию системы от конкурентов или на снижение расходов, но при этом ориентированы на конкретный сегмент рынка (см. рис. 7.13).

¹ См. Там же. с. 115.

Конкурентное преимущество		
	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий рынок (ассортимент)	Лидерство по затратам	Дифференциация
Количество конкурентов		
Узкий рынок (ассортимент)	Акцент на снижение затрат	Акцент на дифференциацию

Рис. 7.13. Основные конкурентные стратегии коммерческой фирмы, коммерческой организации

ГЛАВА VIII. Этапы и методы совершенствования организации управления

Как показали предыдущие исследования, организация управления – сложный процесс, требующий использования различных способов и приемов для его совершенствования.

Особенностью обследования организации управления сложными системами, является необходимость разработки четких, последовательно разработанных этапов и использования методов совершенствования организации управления.

Проведенные исследования по вопросам совершенствования организации управления в условиях рынка показали, что весь процесс обследования можно условно подразделить на четыре этапа: 1) подготовительный; 2) проведение обследования и выбор методов совершенствования организации управления; 3) осуществление анализа организации управления; 4) синтез полученного материала, проектирование организации управления в условиях рыночных отношений (см. таблицу № 8.1).¹

Рассмотрим более подробно каждый из приведенных этапов обследования организации управления.

8.1. Подготовительный этап организации управления

На этом этапе в общем виде важно формулирование целей организации управления рынком в республике, которое состоит, прежде всего, в определении иерархии целей исследуемой системы, в соответствии с которыми должна быть организована система управления.

Основным вопросом на этом этапе обследования является определение наиболее важного объекта исследования. Так, исследуемый нами объект – организация управления рынком республики, путем системного анализа можно расчленить на подсистемы а) отраслевая торговая система республики и б) торговля, осуществляемая предприятиями различных форм собственности, включая и коммерческие организации.

¹ См. Самедов А.Г. Управление рынком. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2005, с. 94-105.

Важным звеном в исследуемом объекте является, торговля, на долю которой приходится значительная часть рынка. Но это основное звено, само является сложной системой. Поэтому для выявления основных ее элементов и связей используется дерево целей анализа проблемы, что может служить и способствовать лучшей организацией управления рынком.

Исследуемую сложную систему, можно разделить на две взаимосвязанные крупные подсистемы: управляющую и управляемую.

Управляющая система или субъект управления представляет собой систему органов линейных и функциональных служб (министерства, управления торговли), осуществляющих обязательно целенаправленное действие на объект управления, а управляемая система или объект – комплекс объектов (предприятий и организаций), осуществляющих непосредственно хозяйственную деятельность.

При расчленении сложной системы на подсистемы важно видеть всю систему в целом. Следовательно, наряду с анализом основного звена, необходимо исследовать и другие звенья, в частности, розничную торговлю, осуществляемую предприятиями различных органов управления. Поэтому, здесь важно отметить, что при проектировании организации управления рынком в переходной период, исследователю необходимо рассматривать систему в целом, когда анализируются ее части.

Отсюда, при исследовании, нами использовался программно-целевой подход на базе «дерева целей», которое построено на основе перехода от одной ступени к другой, путем деления цели на подцели.

В общем виде построение «дерева целей» существующей организации управления торговлей системы можно представить следующим образом. Для этого введены некоторые обозначения:

А – множество всех целей на уровне торговой отрасли;

В – множество подцелей на уровне управления торговли;

С – множество подцелей I порядка на уровне предприятий крупных городов;

Д – множество подцелей II порядка на уровне фирм крупных городов;

С¹ - множество подцелей I порядка на уровне предприятий средних и малых городов;

Д¹ - множество подцелей II порядка на уровне магазинов средних и малых городов.

Далее представим «дерево целей» организации управления крупных городов, через вышеуказанные обозначения:

Таблица № 8.1

Блок-схема этапов обследования и методов совершенствования организации управления

А. Подготовительный этап	Б. Этап проведения обследования и выбор методов совершенствования организации управления		В. Этап проведения анализа организации управления	Г. Синтез полученного материала, проектирование организации управления и определение ее экономической эффективности
1. Определение основного объекта исследования 1. Отраслевая система 2. Определение множества: целей на уровне отрасли, подцелей на уровне департамент торговли, подцелей I и II порядков на уровнях торговых фирм крупных и средних городов; подцелей I и II порядков на уровнях магазинов крупных и средних городов	I. Методы экспертных оценок 1. Оценка типа интервью 2. Метод «Дельфи» 3. Аналитические экспертные оценки 4. Метод согласования оценки	II. Методы моделирования 1. Организационное моделирование 2. Метод сценария 3. Исторические анализы 4. Документогаммы 5. Оперограмма 6. Функциограмма 7. Экономико-математическое моделирование	1. Выявление основных недостатков существующей организации управления 2. Анализ данных, отражающих достоинство современного состояния организации управления 3. Определение основных показателей и элементов, включающих организацию управления	1. Практические материалы коммерческих организаций 2. Расчет экономической эффективности организации управления на уровне коммерческих организаций

$$D < C < B < A,$$

а для средних и малых городов

$$D^1 < C^1 < A.$$

При совершенствовании организации управления рынком нельзя не учитывать «дерево целей» торговли различных систем и поэтому обозначим их множеством подцелей на уровне К.

Отсюда общую иерархию целей можно представить так:

$$(D < C < B < V) \wedge (D^1 < C^1 < A) \bullet K.$$

В такой последовательности и предлагается проведение исследований по совершенствованию организации управления в условиях перехода к рынку.

На данном этапе также необходимо провести подготовительные работы по выбору системы методов совершенствования организации управления в целом и отдельных ее подсистем.

8.2. Выбор методов совершенствования организации управления

После подготовительного этапа наступает процесс проведения обследования. Хочется отметить, что процесс проведения обследований является наиболее сложным этапом при организации управления. Так, например, как показывает зарубежная практика, «... в области организационных форм и структур управления невозможно разработать решения и рецепты, имеющие всеобщий характер и применение во всех возможных случаях».¹ Процесс проведения исследования при организации управления рынком носит специфический характер. Методами совершенствования организации управления нами использованы специальные и логические обследования, экспертные оценки, организационное моделирование, экономико-математическое моделирование и другие.

Такая последовательность применения различных методов предлагается нами с целью изучения глубины исследуемого объекта в условиях перехода к рынку. Поэтому, результаты,

¹ См. США: Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. Под ред. Б.З.Мильнера. М.: Наука. 1972, с. 1.

полученные при последовательном использовании специальных и логических обследований, экспертных оценок, организованного моделирования и экономико-математического моделирования должны подтверждать и дополнять друг друга, ибо в процессе моделирования можно создать несколько приемлемых моделей для становления рыночных отношений. В этом случае важно найти наиболее оптимальные варианты. При поиске оптимальных моделей большую роль играет интуиция и суждения экспертов.

8.2.1. Экспертные оценки

Сущность экспертных оценок заключается в определении объективного мнения из числа индивидуальных мнений экспертов. Экспертные методы обычно используют при недостаточной изученности объекта. Надо отметить, что в настоящее время не разработаны специальные и универсальные методы проектирования организации управления. Поэтому в последние годы широкое применение при проектировании различных систем получают экспертные методы вследствие их простоты и высокой степени достоверности.

На наш взгляд, для проектирования организации управления рынком целесообразно разработать основные этапы экспертных оценок в следующей последовательности: составление списка лиц компетентных в исследуемой области; разработка шкалы «весов экспертов»; составление анкетных вопросов для экспертизы; разработка методом опроса; выбор методов обработки экспертных оценок; синтез полученного материала.

В данной последовательности и проводились исследования по проектированию организации управления торговлей в условиях перехода к рынку.

Как было отмечено, исследования методом экспертных оценок, начинаются составлением списка лиц, компетентных в исследуемой области. Основными критериями отбора экспертов, прежде всего, выступают уровень знаний и опыт эксперта, его должностное положение и ученое звание, а также эвристические оценки.

Основываясь на вышеуказанные критерии, нами разработана шкала «весов» экспертов, которая была проранжирована в

зависимости от суммы баллов (см. таблицу №8.2.). При этом были учтены баллы по всем критериям, т.е. уровня знаний и эвристические оценки. В экспертизе выступали те эксперты, которые набрали не менее I балла. За каждый критерий приписывался 0,1 балла. Так, например, если экспертом являлся кандидат наук, начальник отдела отраслевого министерства республики с 10-летним стажем, то он получал 1 балл за участие в экспертизе, 0,2 – за стаж работы до 10 лет, 0,1 – за степень кандидата наук, 0,1 – за занимаемую должность, 0,1 – эвристические оценки – 0,1 – за самооценку. Таким образом, сумма баллов 1.6.

При определении «весов» научных работников использовались дополнительные критерии, например, степень проведенных научных исследований по данной проблеме.

При отборе экспертов важное место нами отводилось их количественному составу. В отличие от обычного опроса метод экспертных оценок не действует по принципу «большинства», ибо эксперты являются одним из самых дефицитных ресурсов общества.

Основываясь на основных критериях отбора экспертов, мы сформировали две группы экспертов: первая группа в составе 25 человек, вторая – 30.

Формирование экспертов из двух групп вызвано спецификой исследуемой системы, ибо она является очень сложной. Поэтому, выбор экспертов, компетентных во всех областях исследуемой системы, было бы практически невозможным. С этой целью в 1 группу включены эксперты высшего уровня, в частности, руководители и специалисты торговли, научные работники, которые компетентны по наиболее общим вопросам организационной структуры управления торговлей. Во вторую группу включены эксперты среднего и низшего уровней: руководители и специалисты торговых фирм, которые компетентны по наиболее специфическим вопросам.

Важное место при экспертизе отводится составлению анкет. При составлении анкетных вопросов нами использован комплексный подход, т.е. применяли как открытые и закрытые, так и прямые и косвенные вопросы. Тип вопросов зависел от специфики предлагаемого вопроса.

Составленная нами анкета состоит из восьми пунктов, включающих в себя предлагаемый вопрос, ранг, коэффициент весомости и источники аргументации (личный анализ, производственный опыт, обобщение литературы, интуиция). Коэффициент весомости определяется произведением источника аргументации на «вес» эксперта. Каждому источнику аргументации было дано по 0,5 баллов. Так, например, источником аргументации п-го эксперта были: личный анализ, обобщение литературы и интуиции.

Следовательно, источник аргументации равен 1.5. А вес п-го эксперта равен 1.4. Отсюда, коэффициент весомости составит $1,5 \times 1,4 = 2,1$.

Таблица № 8.2

Шкала «весов» экспертов

I группа

Занимаемая должность		Значение веса					
		без степени		канд. наук		докт. наук	
		Стаж до 5 лет	до 10 лет	до 5 лет	до 10 лет	до 5 лет	до 10 лет
1	Специалист	1	1,1	-	-	-	-
2	Нач. или зам. нач. отдела управления	1,1	1,2	1,3	1,4	-	-
3	Управляющий или зам.управляющего департамента	1,2	1,2	1,4	1,5	-	-
4	Начальник или зам. нач. отдела департамента	1,3	1,4	1,5	1,6	-	-
5	Научные работники	-	-	1,6	1,7	1,8	1,9

II группа

Занимаемая должность		Значение веса			
		без степени		канд. наук	
		Стаж до 5 лет	до 10 лет	до 5 лет	до 10 лет
1	Специалист	1	1,1	-	-

2	Директор или зам.фирмы	1,1	1,2	-	-
3	Нач. или зам. нач. отдела фирмы	1 9	1,2	-	-
4	Директор или зам. Директора объединения	1,3	1,4	1,5	1,6

Достоверность экспертных оценок, прежде всего, зависит от процесса проведения анкетного опроса с учетом специфики исследуемой системы.

Так, процесс проведения анкетного спроса нами рекомендуется во избежание ошибок экспертов, ибо многие эксперты могут быть не уведомлены о подробностях того или иного аспекта организации управления торговлей.

После составления опросных анкет наступает этап разработки метода опроса. В данной работе нами применялись методы «Дельфи» и «согласования оценок», впервые используемые в подобных исследованиях. В частности, для группы экспертов был использован метод «Дельфи», а для II группы – метод «согласования оценок», т.е. данные методы применялись комплексно.

Сущность метода «Дельфи» сводится к согласованию индивидуальных оценок с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Характерной чертой дельфийского метода является формирование группового мнения по вопросам вырабатываемого решения. С этой целью метод «Дельфи» проводят в несколько этапов. При обработке экспертных оценок удалось установить, что эксперты пришли к согласованию после 2-го этапа и поэтому дальнейший процесс опроса не имел смысла.

Сущность метода «согласования оценок» заключается в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а после некоторой обработки объединяют в одну обобщенную.

При проведении опроса мы также применили комплексный метод, т.е. использовали личные и заочные опросы. Так, для первой группы экспертов был использован личный метод опроса, а для второй – заочный. Такой подход был применен потому, что I группа экспертов рассматривала наиболее общие и

важные вопросы, охватывающие всю организацию управления в целом, и поэтому при личном контакте с экспертом исключалась возможность неправильного понимания ими вопроса анкеты. Здесь также применялись экспертные оценки типа «интервью».

Существенное место в экспертизе занимает обработка экспертных оценок. Одним из способов обработки данных экспертных оценок, является метод, так называемой, «медианы» и «квартилей».¹

В данной работе экспертные оценки обрабатывались по методу среднелинейного отклонения, а также по средневзвешенной формуле (3). Такой подход позволил принять в расчет мнение всех экспертов, ибо при методе «медианы» и «квартилей» решающее значение придается группе экспертов, занимающих ключевые позиции.

При применении экспертных оценок необходимо рассматривать их с позиций системного подхода, ибо многие вопросы использования методов экспертных оценок взаимосвязаны между собой и взаимообуславливают друг друга. Поэтому неудачное решение даже одного из этих вопросов может поставить под сомнение успех экспертизы в целом.

8.2.2. Организационное моделирование

Важным методом совершенствования организации управления рынком является организационное моделирование, сущность которой заключается в разработке формализованных графических описаний.

Организационное моделирование дает возможность изобразить различные системы в прошлом, настоящем и будущем. С этих соображений нами использовались организационные модели типа исторических анализов и методов сценария. Они, в основном, применялись при описании системы в целом, например, на уровне отрасли или министерства. На более низких уровнях были использованы организационные модели типа документограмм, оперограмм, функциограмм и др. Каждый из этих методов преследует определенную цель. Так, документо-

¹ См. Бешелов С.Д., Гуревич Ф.Г. математико-статистические методы экспертных оценок. М.: Статистика. 1974, с. 100.

грамма была использована для наглядного изучения общего объема входящей и исходящей документации различных структурных подразделений, движения документооборота; оперограмма применялась для определения перегруженности отдельных структурных подразделений; функциограмма использовалась для изучения распределения обязанностей в аппарате управления.

8.2.3. Экономико-математический метод моделирования организации управления

При формировании организации управления рынком первостепенное значение имеет выявление причинных связей.

Как известно, явления и процессы, происходящие в столь сложной иерархической системе, как рынок, находятся в постоянной взаимной, всеохватывающей объективной связи. Процесс организации управления рынком, представляет собой единое нераздельное целое. При глубоком и основательном проникновении в суть явлений и процессов, происходящих при какой-либо системе необходимо исследовать и раскрыть ее связь с явлениями и процессами, происходящими в другой системе. Для достоверного отражения объективных явлений и процессов в ходе статистического анализа следует количественно описать самые существенные взаимосвязи. Это неременное условие научной организации управления торговлей. Без решения этих задач организация управления не может полностью выполнить свои функции. Обсуждаемый принцип приобретает особое значение в условиях перехода к рынку, поскольку необходимо учитывать как можно большее число связей и зависимостей между явлениями. Статистические методы широко применяются также и для принятия решений. При этом на первое место здесь следует поставить причинное объяснение связей между явлениями и процессами.

Под причинной связью следует понимать также соединение явлений и процессов реальной действительности, когда изменение одного из них – следствие изменения другого. Обычно, одно и то же явление процесса, с одной стороны, выступает как результат, вследствие эффект одной или нескольких причин, а с другой стороны, оно служит причиной наступления других

явлений или процессов. Такая причинная связь имеет всеобщий характер и существует объективно. Раскрытие причинных зависимостей приводит исследователя к источнику зарождения отдельных явлений и процессов.

Большинство экономических явлений представляет собой результат многих одновременно и совокупно действующих причин. При раскрытии связи между ними главные причины, которые обязательно приводят к данному следствию, необходимо отличать от второстепенных. Последние осложняют действие существенных в данном аспекте причин. Кроме того, причинному действию и определяемому им последствию присуща в той или иной степени случайность. Случайность признана неизменным атрибутом любого явления. Поэтому обычно следует начинать исследование с установления существенных в данных условиях причин и выражения основных причинных отношений в количественной форме.

Второстепенные причины, а также вариация причинных связей, вызванная изменением условий, в которых протекает явление, рассматриваются в одном комплексе. Этот комплекс, как правило, содержит влияние известных существенных причин, случайные помехи, влияние неподдающихся количественному измерению, или еще нераскрытых причин. Наличие комплекса влияния затрудняет исследование в экономике и делает невозможным полный охват причинно-следственных отношений. Однако, случайные явления, а также влияния еще неопознанных причин отбрасывать не следует. В общем виде причинно-следственную связь можно описать в виде:

$$Y = (X) + J$$

где – Y – характерный (выходной – следственный) показатель процесса.

X – вектор поддающихся описанию, выявлению параметров (входные причинные),

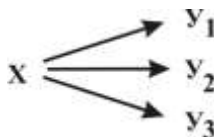
J – комплекс случайных влияний, а также влияние неопознанных причин.

Упрощенно основные типы причинных свойств можно представить следующим образом:

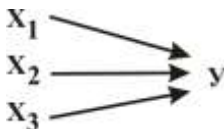
а) причинные связи между двумя явлениями Y и X , из которых явление X – причина, а Y – следствие. Итак, $X \rightarrow Y$.

б) причинные связи между двумя явлениями, между которыми существует взаимодействие. Итак, $X \leftrightarrow Y$.

в) явление X влечет за собой несколько других явлений $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ и т.д., т.е.



г) несколько явлений X_1, X_2, X_3 и т.д. является причинами одного явления Y . Это можно представить следующим образом:



В пунктах а-г перечислены принципиальные схемы причинно-следственных отношений, которые лежат в основе различных видов корреляций и регрессий, приведенных в работе.

8.2.4. Этап осуществления анализа и синтеза организации управления

Основной задачей анализа являются: а) выявление основных недостатков существующей организации управления; б) анализ данных, отражающих достоинства современного состояния организации управления; в) исследование системы в целом, в которой функционирует данный объект; г) определение основных показателей и элементов, определяющих организацию управления рынком.

Главной целью первой стадии анализа является выявление узких мест существующей организации управления, а также причины и факторы, их вызывающие. На этой стадии целесообразным представляется анализ следующих вопросов: оптимизация количества звеньев и иерархических ступеней, устранение многоведомственности, параллелизма и дублирования структуры управления.

На второй стадии анализа представляется целесообразным выявить удовлетворительные стороны работы объекта исследования, в частности, какие структурные подразделения уже могут быть основой проектирования организации управления в условиях перехода к рынку.

На третьей стадии устанавливаются различия между существующей и проектируемой системой в целом, для получения общей информации, необходимой для совершенствования организации управления торговлей в переходной период.

В завершающей стадии производится выбор основных показателей организации управления торговлей в целом и отдельных ее подсистем, влияющих на конечные результаты деятельности систем различного порядка, например, отраслевого министерства, торгового предприятия. В качестве конечных результатов деятельности систем различного порядка приняты товарооборот, рентабельность, а также уровень издержек обращения.

Сложность данной стадии заключается в выборе примерно одинаковых показателей и элементов, характеризующих организацию управления систем различного порядка. В качестве этих показателей нами будут использованы количество ступеней и звеньев системы управления; численность работников определенного звена или уровня; количество задач управления решаемых на различных уровнях и звеньях системы управления; общая входящая и исходящая информация систем различного порядка; степени централизации и децентрализации по выполняемым функциям управления и в зависимости от окончательного принятия решений и др.

На завершающем этапе подводятся итоги всей проделанной работы, вырабатываются конкретные рекомендации и проектируется организация управления. Представление научно-обоснованных рекомендаций должно сопровождаться организационной и математической моделью проектируемой организации управления торговлей.

Завершается работа определением критериев эффективности рекомендуемой организации управления торговлей в целом, и отдельных ее подсистем (коммерческих организаций).

ГЛАВА IX. Риск-менеджмент коммерческой организации

В последние годы исследованию проблем риск-менеджмента организации уделяется весьма значительное внимание.¹

Актуальность данной проблемы исходит из следующих основных причин: нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития техники в технологии, резкие изменения валютных курсов, неконтролируемая инфляция, а также многие другие негативные факторы, характерные для современных организаций, создают условия, при которых ни одна коммерческая операция не может быть проведена с заведомо гарантированным успехом.

Поэтому основным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование и управление рисками.

9.1. Понятие и сущность риск-менеджмента организации

Понятие и сущность риск-менеджмента организации удачно раскрыты в учебнике А.Н. Фомичева², где приведены отличительные черты понятия «риск». К ним относятся:

- экономическая сущность категории «риск»;
- зависимость роста от социальных, политических и правовых факторов;

¹ См. Болдин К.В. Управление рисками. М.: ЮНИТИ. 2005, -511 с.; Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. М.: Экономика. 2002, -108 с.; Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности. М.: ЮНИТИ. 2010, -351 с.; Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Дашков и К. 2008, -380 с.; Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. М.: Экономика. 2010, -655 с.; Тихомиров Н.П. Риск-анализ в экономике. М.: Экономика. 2010, -318 с.; Федосова Р.Н., Крюкова О.Г. Управление рисками промышленного предприятия. М.: Экономика. 2007, -125 с.; Шоломицкий А.Г. Теория риска. М.: ГУ-ВШЭ. 2005, -400 с. и другие.

² См. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К. 2008, с. 7-8.

- наличие неопределенности в финансово-хозяйственной деятельности организации;
- отсутствие или неполнота, либо недостоверность информации о текущем состоянии организации и ее внешней среды;
- невозможностью с абсолютной точностью прогнозировать основные тенденции развития конъюнктуры рынка;
- вероятность получения прямых убытков в результате проведения конкурентной коммерческой деятельности, т.е. отсутствие прибыли;
- наличие реального, но без условного шанса получения положительного результата, т.е. прибыли;
- отсутствие возможности, точно определить предполагаемый экономический результат планируемой коммерческой организации.

Как видно, в системе риск-менеджмента организации значительное место занимает коммерческий риск.

Рассмотрим более подробно категорию «коммерческого риска», выявим его отличительные особенности. Во-первых, коммерческий риск более широкое понятие, чем предпринимательский риск, хотя последний и является главной составляющей хозяйственного риска. То, что в коммерческом риске находится за рамками предпринимательского риска – имеет своей функцией предотвращение, уменьшение или погашение потерь при воздействии на хозяйственную деятельность непредвиденных факторов.

Коммерческий риск в предпринимательской деятельности имеет определенные экономические функции. Основная его функция состоит в создании предпринимательского дохода. Главными источниками предпринимательского дохода являются инновации и реализация способности предпринимателя рисковать.

Связанной с рассмотренной функцией является и инновационная функция коммерческого риска в предпринимательстве. Инновации, являясь органическим компонентом предпринимательства, неразрывно связаны с риском: допущение ошибки в самой новаторской идее, методах и способах ее реализации, в производстве, в его результатах, в реализации нового товара и т.д. Поэтому предприниматель, используя инновации, организуя

инновационный процесс, рискуя при этом, создает особый инновационный климат, ускоряет диффузию инноваций.

Коммерческий риск в предпринимательстве выполняет и защитную функцию. В условиях неопределенности есть опасность потери и непредвиденного расхода ресурсов, недополучения доходов, по сравнению с прогнозируемыми и планируемыми вариантами рационального комбинирования ресурсов в предпринимательской деятельности. Просчитывая и предвидя лучше других вероятность наступления и неблагоприятного воздействия непредвиденных обстоятельств на процесс воспроизводства, предприниматель предотвращает многие потери или быстро компенсирует их. Тем самым поддерживается устойчивость процесса воспроизводства.

Коммерческий риск требует большой аналитической работы, так как при рискованной деятельности необходим просчет возможных вариантов решения, планирования и выбора оптимального варианта в непредвиденных обстоятельствах. Для этого необходимо иметь банк решений вариантов хозяйствования, который позволяет осуществлять хозяйственный маневр в нужный момент с наименьшими потерями или с наибольшим выигрышем. Следовательно, хозяйственному риску свойственна аналитическая функция.

Коммерческий риск имеет и регулятивную функцию. Не рискуя, можно затрачивать меньше энергии, переходить на спокойный, устоявшийся способ хозяйствования. Предпринимательство выбивает процесс воспроизводства и хозяйствования из равновесия, придает ему динамизм. Динамизм — это движение вперед со многими неизвестными, с риском.

Коммерческий риск в предпринимательстве выполняет также социальную функцию. Способствуя повышению эффективности и устойчивости воспроизводства, он тем самым создает реальную материальную базу для удовлетворения социальных потребностей, для повышения благосостояния населения.¹

¹ См. Кушлин В.И. и др. Экономика предпринимательства. М.: Владос. 1999, с. 152-153.

9.2. Взаимосвязь коммерческих организаций и коммерческого риска

Коммерческие организации формируются на принципах рыночной экономики, основным из которых является принцип сопоставления спроса и предложения. Экономическая модель спроса и предложения коммерческих организаций направленная на то, чтобы объяснить соотношение цены и количества товаров, обмениваемых на рынке за определенный период. Рыночное равновесие в этой модели существует тогда, когда нет тенденции к изменению рыночной цены или количества товаров. В условиях инфляции, также существует рыночное равновесие, лишь с тем отличием, что точка равновесия периодически меняет свои координаты. Поэтому в коммерческих организациях формируется стабильность и сбалансированность, которые являются одним из важнейших условий достижения большей определенности, что можно рассматривать как внешний фактор коммерческого риска. Словом, фактор рыночного равновесия заслуживает пристального внимания при рассмотрении его связи с риском.

Графически данный процесс представлен на рис. 9.1.¹, где показаны функции спроса D и предложения S в зависимости от цены P и объема продаж Q . Здесь P_0 – равновесная цена, Q_0 – равновесный объем продаж, при котором спрос и предложение соответствуют друг другу. Точка A представляет собой точку равновесия, а цена P_0 называется равновесной. Как продавцу, так и покупателю нецелесообразно отступать от точки равновесия. Поэтому определение состояния рыночного равновесия представляет собой задачу, которая имеет важное значение для продавца и покупателя товара. Функция спроса зависит от рода факторов $Y_1, Y_2, \dots, Y_m$, т.е. $D=f(Y_1, Y, \dots, Y_B)$.

В качестве указанных факторов выступают: количество покупателей, цена на подобные товары, потребительские вкусы, уровень доходов потребителей и т.д. Изменение каждого из этих факторов приводит к смещению функции спроса (кривые D_1, D_2, D_3).

¹ См. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка управления, портфель инвестиций. М.: Дашков и К. 2009, с. 25-26.

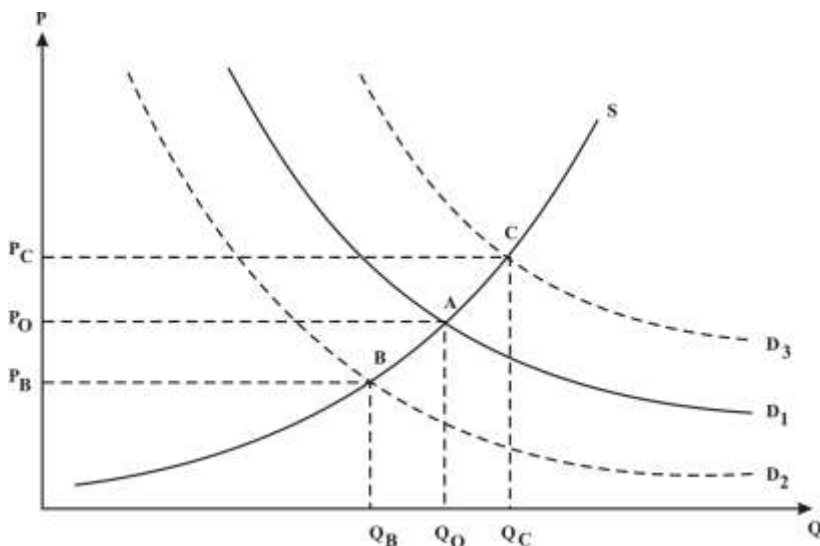


Рис. 9.1. Влияние кривых спроса на равновесную цену в коммерческих организациях

Для успешного решения проблем коммерческого риска в организации необходимо подразделить его на несколько стадий.¹

На первой стадии происходит своего рода зарождения риском коммерческой ситуации, когда необходимо заняться планированием и анализом последующих действий для достижения желаемого результата.

Вторая стадия коммерческого риска – это наличие фактического коммерческого риска. На данном этапе необходимо контролировать текущую ситуацию и управлять ее.

Третья стадия является итогом, который сложится в результате комплекса действий на первых двух этапах. На этом этапе коммерческий риск прекращает свое существование. Одновременно необходим широкий анализ всей ситуации в целом. С целью совершенствования методов риск-менеджмента подобный рисковой ситуации в будущем, учитывая весь цикл

¹ См. Ермакова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Дашков и К. 2008, с. 6-8.

жизни коммерческого риска с целью увеличения степени получаемого желаемого результата.

С точки зрения вероятности выпадения событий, неопределенность можно подразделить на три вида:

а) полная неопределенность характеризуется близкой к нулю прогнозируемости P_i наступления события, что математически выражается соотношениями:

$$\begin{aligned} L_{im}P_i &= 0, \\ t &\rightarrow t_k \end{aligned}$$

где t – время

t_k – конечное время прогнозирования события.

б) Полная определенность соответствует близкая к единице прогнозируемость событий, т.е.

$$\begin{aligned} L_{im}P_i &= 1, \\ t &\rightarrow t_k \end{aligned}$$

Это возможно, прежде всего, в тех случаях, когда при решении задач в условиях неопределенности определяется с какой-то вероятностью оптимальное решение и заранее известной вероятностью находится достоверный прогнозируемый интервал.

в) Частичная неопределенность отвечает таким событиям, прогнозируемость которых лежит в пределах от 0 до 1, что определяется неравенством:

$$\begin{aligned} 0 &< L_{im} < 1 \\ t &\rightarrow t_k \end{aligned}$$

Основателем науки о неопределенности (хаосе) считают французского математика Бенуа Мандельброта.

Бенуа Мандельброт (Benoit B. Mandelbrot) родился 20 ноября 1924 года. Французский математик, более всего, известен как отец Фрактальной геометрии. Бенуа является профессором математических наук, почетным преподавателем Йельского Университета, научным сотрудником компании «IBM»,

Баттельским членом Тихоокеанской Национальной лаборатории.

В своей очередной книге «(He) послушные рынки»¹ плодотворный автор знаменитой «Фрактальной геометрии природы» (1982) Бенуа Мандельброт² вновь подрывает устои. На сей раз – современной финансовой теории – той самой, которую преподают в самых престижных школах бизнеса мира, и на которой построена глобальная финансовая система. Это совершенно новый, революционный взгляд на финансы, способный перевернуть наши представления о них, с ног на голову. Прежде всего, отличаются, как применимы авторские концепции самоповторения в масштабе, долгосрочной зависимости, бурной случайности, мультифрактального анализа и многие другие к миру бизнеса.

В такой области, как экономика, ни в коем случае нельзя забывать о том, что «данные, которыми нам приходится оперировать, представляют собой весьма разнообразную смесь. Поэтому, распределение данных является результатом совместного действия базового фиксального «истинного распределения» и в высшей степени изменчивого «фильтра».

Далее отмечается, что асимптотически гиперболические распределения с $D < 2$ очень «крепки» в том смысле, т.е. многие самые разнообразные фильтры практически не изменяют их асимптотического поведения. С другой стороны, почти все прочие распределения таким свойством не обладают. Следовательно, гиперболическое истинное распределение можно наблюдать всегда: всевозможные наборы искаженных данных предполагают одно и тоже распределение с одинаковым показателем D^* . Иными словами, практической альтернативной асимптотически гиперболическому распределению является не какие-то другое распределение, но хаос.³ Или выражаясь другими словами – неопределенность. Особенно она проявляется в процессе принятия управленческих решений.

¹ См. Мандельброт Бенуа, Хадсон Ричард. (He) послушные рынки. М.: Вильямс. 2006, -400 с.

² См. www.koob.ru/mandelbrot/

³ См. Мандельброт Бенуа. Фрактальная геометрия природы. Пер. с англ. Институт компьютерных исследований. 2002, с. 476-481.

* Показатель D есть фрактальная размерность.

9.3. Риск-менеджмент организации в процессе принятия решений

В любых организациях, включая коммерческие, принятия решения составляют суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию.

Экономико-управленческая литература представляет управленческое решение как обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации и преодоления перед ней проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив наиболее предпочтительный. Поэтому, принятие решения выступает как процесс, требующей организации и управления.

В *теории организации*, особое место занимает теория принятия решений, где используются процедуры выбора наилучших из нескольких альтернатив. Насколько правильным будет выбор, зависит от качества данных, используемых при описании ситуации, в которой принимается решение. С этой точки зрения, процесс принятия решений может принадлежать к одному из трех возможных условий.¹

1. Принятие решений в условиях определенности, когда данные известны точно.

2. Принятие решений в условиях риска, когда данные можно описать с помощью вероятных распределений.

3. Принятие решений в условиях неопределенности, когда данным нельзя приписывать относительные веса, которые представляли бы степень их значимости в процессе принятия решений.

а) Принятие решений в условиях определенности – метод анализа иерархий.

Структура задачи принятия решений по данному методу представленная на рис. 9.2. Задача имеет единственный иерархический уровень с двумя критериями местоположение и репутация) и три альтернативных решения (университеты А, В, С).

¹ См. Хенди А.Таха. Введение в исследование операций. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 551-570.

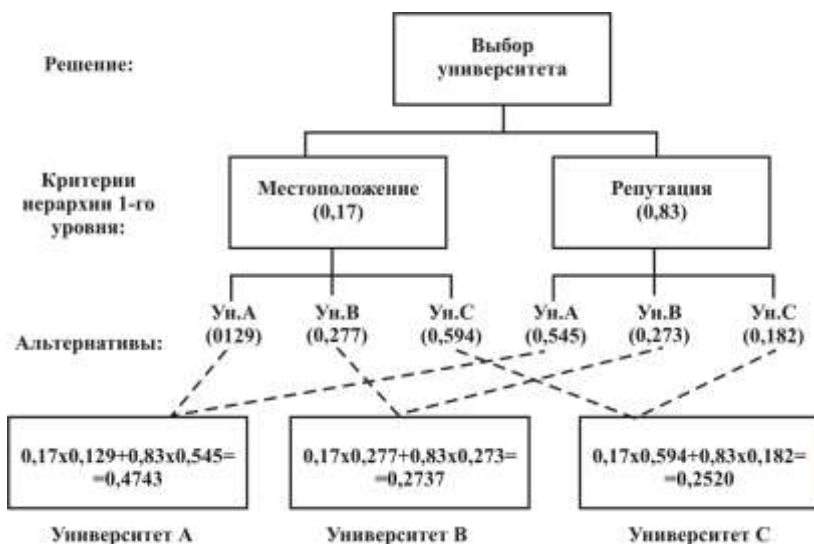


Рис. 9.2. Иерархия принятия решений в коммерческих организациях

Оценка трех университетов основана на вычислении комбинированного весового коэффициента для каждого из них.

Университет А : 0,4743

Университет В : 0,2737

Университет С : 0,2520

На основе этих вычислений университет А получает наивысший комбинированный вес, и, следовательно, является наиболее оптимальным выбором.

б) Принятия решений в условиях риска методом критерия ожидаемого значения.

Если решение принимается в условиях риска, то стоимость альтернативных решений, обычно описываются вероятностными распределениями. По этой причине, принимаемое решение основывается на использовании критерия ожидаемого значения, в соответствии с которым альтернативные решения сравниваются с точкой зрения максимизации ожидаемой прибыли или минимизации ожидаемых затрат. Например, в какую компанию следует вложить деньги? Информация, связанная с принятием решения, суммирована в таблице № 9.1.

Таблица № 9.1

Альтернативные решения	Прибыль на 1 год от инвестиции 10000 долл.	
	При повышении котировок	При понижении котировок
Акции компании А	5000	-2000
Акции компании В	1500	500
Вероятность события	0,6	0,4

Эта задача может быть также представлена в виде дерева решений, показанного на рис. 9.3.

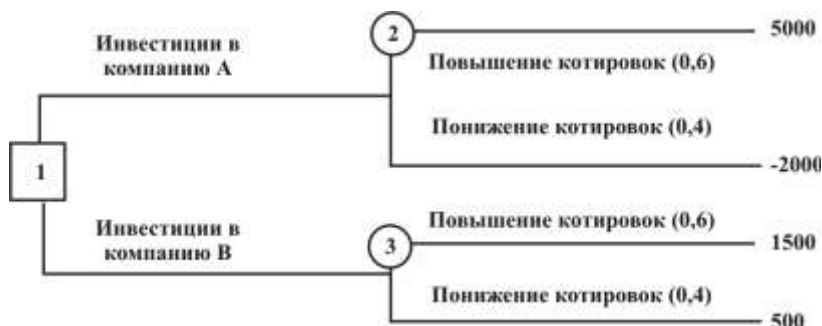


Рис. 9.3. Дерево решений для задач инвестирования

Исходя из таблицы № 9.1, можно получить ожидаемую прибыль за год для каждой из двух альтернатив.

Для акций компаний А: $5000 \times 0,6 + (-2000) \times 0,4 = 2200$ (долл.)

Для акций компаний В: $1500 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 1100$ (долл.)

Выбор решения, основанным на этих вычисляемых, является покупка акций компании А.

в) Принятие решений в условиях неопределенности.

Принятие решений в условиях неопределенности, требует определения альтернативных действий, которым соответствуют платежи, зависящие от (случайных) состояний природы.

Отличие между принятием решений в условиях риска и неопределенности состоит в том, что в условиях неопределенности вероятное распределение, соответствующее состояниям $S_j, j=1,2,\dots,n$, либо неизвестно, либо не может быть определено.

Этот недостаток информации обусловил развитие следующих критериев для анализа ситуации, связанной с принятием решения:

1. Критерий Лапласа
2. Минимаксный критерий
3. Критерий Сэвинджа
4. Критерий Гурвица

Руководители большинства коммерческих организаций традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обособленной деятельностью. Новый подход заключается в ориентации служащих и менеджеров всех уровней на риск-менеджмент. В таблице за № 9.2 представлены основные черты новой и старой парадигм-менеджмента (см. таблицу № 9.2).¹

Таблица № 9.2

Основные черты новой и старой парадигм риск-менеджмента коммерческой организации

Старая парадигма	Новая парадигма
Фрагментированный риск-менеджмент: каждый отдел самостоятельно управляет рисками	Интегрированный, объединенный риск-менеджмент: управление рисками координируется высшим руководством; каждый сотрудник организации рассматривает риск-менеджмент, как часть своей работы
Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым	Непрерывный риск-менеджмент: процесс управления рисками непрерывен
Ограниченный риск-менеджмент: касается, прежде всего, страхуемых и финансовых рисков	Расширенный риск-менеджмент: рассматриваются все риски и возможности их организации

Коммерческие организации могут мотивировать или демотивировать риск в зависимости от того, насколько они велики и как структурированы. Кроме того, культура организации может стимулировать или сдерживать принятие риска. Несмотря на то,

¹ См. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008, с. 15.

что, по крайней мере, один из этих аспектов (размеры организации) может казаться вне возможностей влияния компании, существует ряд способов, посредством которых она может прийти к неординарным решениям.

В целом же, сущность управления риском, заключается не в том, чтобы избегать риска или устранять его, а в том, чтобы решить, какие риски можно использовать к выводу, какие переложить на инвесторов, а какие избегать или хеджировать.

Для использования риска, необходимо иметь преимущество над конкурентами, которые подвергаются такому же риску. Существует пять возможных источников такого преимущества: иметь более своевременную и достоверную информацию при столкновении с кризисом; скорость реагирования на риск; преодоление аналогичных кризисов в прошлом; ресурсное преимущество; гибкость в принятии ответных мер.

ГЛАВА X. Инновационный менеджмент в коммерческой организации

Современные коммерческие организации невозможно представить без инновационной деятельности. Достаточно обратить внимание на опубликованные труды последних лет в сфере инновационного менеджмента, то смело можно сказать о повышении роли данной проблемы во всех отраслях экономики.¹

10.1. Организация и стратегия развития инновационной деятельности

Потребность в инновациях возникает у коммерческой организации под воздействием внешних и внутренних факторов. Процесс нововведений становится объектом инвестиционного менеджмента, который непосредственно занимается: разработкой и оценкой соответствующих планов и программ; координацией и контролем хода создания и внедрения новой продукции и технологий; формированием и стимулированием работы творческих коллективов и целевых групп.

Градации уровня инновационной активности предусматривает следующие направления: инновационная активность ограничивается стимулированием технологических инноваций; инновационная активность направляется на частичные социально-экономические нововведения; инновационная активность реформирует национальную экономику: • инновационная активность меняет направления общественного развития мирового сообщества.

Уровень инновационной активности полностью определяется инновационной стратегией, вернее, ее параметрами, а инновационный процесс при этом представляет собой процесс,

¹ См. Гончаренко А.П. Инновационная политика. М.: КНОРУС. 2009, -352 с.; Горфинкель В.Я., Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009, -231 с.; Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000, - 325 с.; Фатхутдинов И.Р. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер. 2011, -448 с.; Управление знаниями в инновационной экономике. М.: Экономика. 2007, -599 с.; Юсупов Р.М., Гринбовский С.П. Инновационное развитие предприятий на основе использования нематериальных активов. М.: Экономика. 2011, -159 с. и другие.

вовлекающий разные элементы общественной системы, как по уровню, так и по составу. Поэтому от степени согласованности параметров инновационной стратегии зависит степень интеграции этих элементов в инновационном процессе и эффективность его реализации.

Отдельные этапы стратегии инновационной деятельности, наиболее последовательно разработаны Л.П.Гончаренко¹, который считает, что инновационная стратегия – это набор правил и норм, определяющих процедуру изменения системы отбора и реализации нововведений, как в технологии, так и в управлении технологией в соответствии с общественной ориентацией развития.

Опыт высокоразвитых стран, добившихся успехов в реализации нововведений, выпуска и экспорта наукоемкой продукции, позволяет выделить некоторые типы стратегий развития инновационной политики.

Стратегия «переноса» заключается в использовании имеющегося зарубежного научно-технического потенциала и перенесении нововведений в собственную экономику. Эта стратегия была использована в первую очередь Японией в послевоенный период, когда в таких высокоразвитых странах, как США, Англия, Франция, Россия, закупались лицензии на высокоэффективные технологии для освоения производства новейшей продукции.

Стратегия «заимствования» заключается в том, что, опираясь на дешевую рабочую силу и используя часть из утрачиваемого собственного научно-технического потенциала, осваивается производство продукции, производившейся ранее в развитых индустриальных странах. Такая стратегия принята в Китае и в ряде стран Юго-Восточной Азии. Классический пример – создание конкурентоспособной Южно-Корейской автомобильной промышленности, высокоэффективных средств вычислительной техники, бытовой электроники.

Стратегия «наращивания», которой придерживаются высокоразвитые страны, в первую очередь, США, Англия, ФРГ, Франция, состоит в том, что с использованием собственного научно-технического потенциала, привлечением зарубежных

¹ См. Гончаренко Л.П. Инновационная политика. М.: КНОРУС. 2009, с. 72-74.

ученых и конструкторов, интегрированием фундаментальной науки университетов и прикладной фирменной науки постоянно создается новый продукт, высокие технологии.

В целом же организация национальной инновационной системы в развитых странах представлена на рис. 10.1.

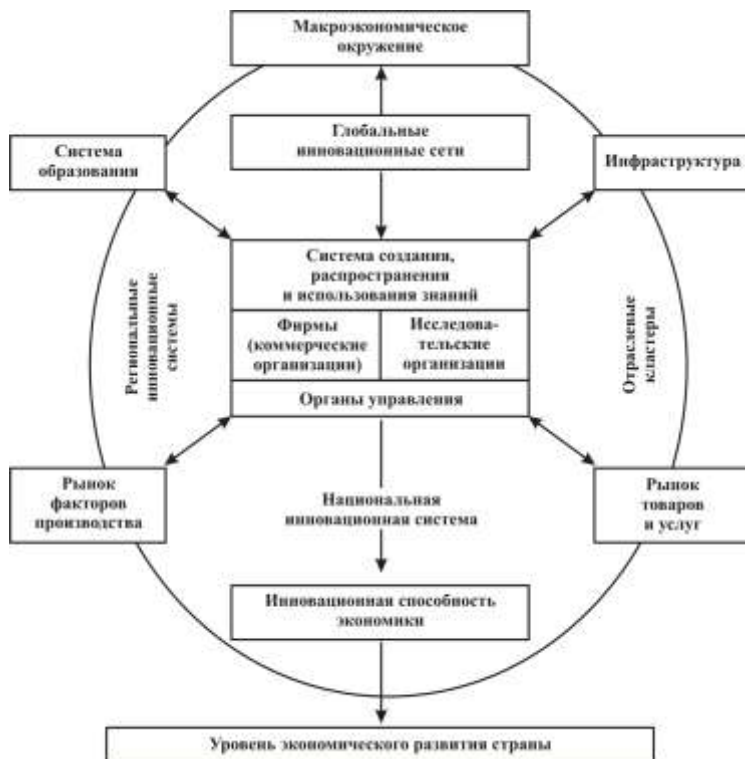


Рис. 10.1. Организация национальной инновационной системы

В странах с развитой рыночной экономикой основная масса инновационных проектов реализуется частными компаниями разного уровня и масштаба. Такие коммерческие проекты реализации инноваций выступают в качестве наилучшего решения производственно-коммерческих задач компании, обеспечивающего максимизацию ее прибыли. В рыночной системе инновация, как и все другие составляющие современного воспроизводственного процесса, в исходной основе предполагает получение

ние практического коммерческого эффекта, реализуемого в максимизации прибыли фирмы-инноватора и других субъектов инновационного процесса.

Финансовая инфраструктура инновационной деятельности в индустриально развитых странах сложилась на базе высоко-развитых финансово-кредитных механизмов современного фондового и денежного рынков, обеспечивающих предпринимательский сектор финансовыми ресурсами.

Структура негосударственных финансовых институтов, работающих с инновационными компаниями:¹ банки, которые предоставляют кредиты под определенные проценты при условии гарантии возврата средств; инвестиционные институты, как правило, работают также в области невысоких финансовых рисков, предпочитая партнеров с надежной деловой репутацией; инвестиционные фонды традиционно концентрируются на определенных видах бизнеса; акционерный капитал создается путем привлечения частных капиталов через выход на рынок IPO, т.е. выпуск, продажу и последующую котировку акций на фондовом рынке.

В современных условиях вопросы инновации рассматриваются в тесной взаимосвязи с проблемами качества. Так, например, национальная премия качества имени Малкома Болдриджа присуждается в США с 1988 года за выдающиеся результаты в области качества. Она была учреждена по инициативе правительства, чтобы поощрить компании или различные организации повышать качество предлагаемых услуг. Организация, участвуя в конкурсе на соискание премии, готовят отчет о своей деятельности, достижениях и успехах, согласно принятой схеме критериев. Эти критерии совершенства разработаны и ежегодно пересматриваются Национальным институтом стандартов и технологий, которые входят в структуру Министерства торговли США. Структура критериев совершенства представлена на рис. 10.2.²

¹ См. Теория инновационной экономики. Под ред. О.С.Белокрылой. Ростов на Дону. Феникс. 2009, с. 108-109.

² См. Прайснер Андреанс. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Пер. с немец. М.: Гребенников. 2007, с. 51-53.



Рис. 10.2. Структура критериев Национальной премии качества имени Малкома Болдриджа

10.2. Особенности инновационного менеджмента в коммерческих организациях

Осуществляя инновационную деятельность, современные коммерческие *организации* преследуют цель долгосрочной эффективности функционирования на рынке. Для достижения данной глобальной цели реализуются следующие специфические задачи:

- увеличение рыночной доли;
- выход на новые целевые рынки;
- создание имиджа гибкой инвестиционной компании;
- продление или, наоборот, сокращение ШЦ товаров основного ассортимента;
- диверсификация деятельности.

К основным функциям инновационного менеджмента коммерческих *организаций*, можно отнести: планирование, мар-

кетинг, *организацию*, контроль и анализ эффективности инновационной деятельности. А к их этапам:

- сбор и анализ информации;
- постановка целей инновационного процесса;
- разработка общих инновационных стратегий;
- принятие управленческих решений;
- планирование инновационного процесса;
- *организация* и оперативное руководство;
- учет и контроль;
- корректировка целей и планов.¹

Задача коммерческих организаций в сфере новаторства – это задача, благодаря которой компания делает свое определение «каким должен быть бизнес» операционным. В сущности, в каждом бизнесе существует три типа инновации: новаторство в области товара и услуги, новаторство на рынке и в области ценностей и поведения потребителей, новаторство в сфере навыков и видов деятельности, необходимых для производства товаров и услуг, и вывода их на рынок. Их, П.Друкер называет продуктовым новаторством, социальным новаторством и управленческим новаторством.

Основной проблемой в постановке новаторства является сложность оценки относительного влияния и важности разных инноваций. Но, как можно определить, какое из нововведений имеет больший удельный вес?²

1. Задачи в области ресурсов

Группа задач, относящихся к ресурсам, нужна *организации*, для того, чтобы эффективно организовать их обеспечение, использование и продуктивность.

2. Задачи в области продуктивности

Продуктивность – наилучшая мера для сравнения эффективности менеджмента разных подразделений внутри компании и для сравнения менеджмента разных организаций.

¹ См. Хотяцева О.М. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер. 2007, -384 с.

² См. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010, с. 170-180.

3. Задачи в области социальной ответственности

Социальный критерий – это критерий выживания. Любая компания существует в конкретной экономической и социальной сфере. Предприятие существует только до тех пор, пока общество и экономика считают, что оно выполняет полезную, необходимую и продуктивную работу.

4. Задачи маркетинга

Маркетинг и новаторство – основные области постановки задач. Именно в этих двух областях *организация* достигает своих результатов. Клиент платит за ее эффективность и вклад именно этих двух областей. Эффективность *организации* должен отвечать следующим требованиям:

- относительно продуктов и услуг на существующих рынках;
- отказ от продуктов, услуг и рынков вчерашнего дня;
- разработки новых продуктов и услуг для существующих рынков;
- создание новых рынков;
- в сфере *организации* сбыта;
- в сфере сервисных стандартов и эффективности обслуживания;
- кредитных стандартов и т.д.

Решающее значение, как считает Эндрю Харгадон¹, в инновационном процессе имеет паутина, опутывающая зарождающуюся инновацию, а ее конструкция. Инновация проявляется тогда, когда один или несколько человек осознают, что идею или объект можно использовать по-другому, не так как прежде. Они делятся своими открытиями с другими людьми, которые приводят свои идеи и навыки, тем самым, продвигая идею и побуждая новых людей действовать также. Совместными усилиями они доносят идею до начальства, потенциальных инвесторов, вероятных поставщиков или розничных торговцев. Со временем сообщество приобретает форму, определяемую новой технологией, и всячески совершенствует первоначальную идею.

¹ См. Эндрю Харгадон. Управление инновациями: технологический прорыв. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 129.

В тоже время Франц Йоханссон¹ считает, что обращение предположений на противоположные – на управление эффективности – способ отказаться от традиционных взглядов на любую проблему. Цель данного метода не выработать новые идеи, а отбросить мыслительные «штампы»:

1. Продумайте о ситуации или концепции, связанной с текущей проблемой, а затем попытайтесь определить, какие предложения ассоциируются с этой ситуацией;

2. Запишите эти предложения на бумаге и обратите их на противоположные;

3. Посмотрите, что можно сделать, чтобы получившиеся предложения имели смысл.

Например, вы хотите открыть новый ресторан, однако никак не можете придумать его концепцию (см. таблицу № 10.1).

Таблица № 10.1

Измените свои предложения

Предложение		Обратное предложение
В ресторанах есть меню	↔	В ресторанах нет меню
Ресторан назначает цену на блюда	↔	Ресторан не назначает цену на блюда
Рестораны подают блюда	↔	Рестораны не подают блюда

Теперь следует подумать, как вы можете создать жизнеспособный бизнес на основе каждого обратного предложения.

Можно выделить две группы причин, противодействующих внедрению инноваций. Первая группа связана с недостаточной эффективностью конкретной инновации и слишком большим риском получения отрицательного результата при внедрении.

Вторая группа причин даже не препятствует, а правильнее будет сказать, сопротивляется инновациям. Здесь всего две причины:

- неправильное понимание ситуации;

¹ См. Франц Йоханссон. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 57-58.

- боязнь, что в случае внедрения инновации произойдет ущемление личных интересов, в том числе и через «незаслуженный» рост другого.

Возможно, что таких причин сопротивления инновациям можно насчитать больше. Однако, в конечном счете все причины будут сведены к перечисленным выше.¹

В коммерческих организациях венчурный капитал традиционно рассматривается, как один из важнейших источников финансирования инновационных предприятий, особенно на ранних стадиях развития. Своевременное венчурное финансирование позволяет инновационным предприятиям, преодолеть так называемую «долину смерти», возникающую на этапе перехода от создания опытного образца продукции или технологии к *организации производства в коммерчески значимых масштабах...*

... В соответствии с международными документами, регламентирующими инновационную деятельность, инновация представляет собой реализацию нового или значительно усовершенствованного продукта или процесса, нового метода маркетинга или нового метода *организации* бизнеса...

В разных странах или регионах *организация инновационной деятельности* различна, как с точки зрения государственной политики, так и по типу взаимоотношений вовлеченных в инновационный процесс институтов. Различия, позволяющие делать заключения относительно национальных особенностей *организации инновационной деятельности*, обуславливает применение концепции национальных инновационных систем».²

Для решения многих инновационных проблем, следует проводить эффективную политику регулирования инвестиционной деятельности. В этой сфере в республике проводится значительная работа (см. таблицу № 10.2).

¹ См. Коновалов В.М. Инновационная сага. М.: Вильямс. 2005, -224 с.

² См. Рогова Е.М. и др. Венчурный менеджмент. М.: ВШЭ. 2011, с. 8, 15, 23.

Таблица № 10.2

Инвестиции в экономику Азербайджанской Республики
[268]

	2000	2005	2006	2007	2008	2008 в % к 2000
Инвестиции – всего (включая иностранные) Млн.м Млн.долл.	1289,8 1441,4	6733,4 7118,5	7415,6 8300,4	10353,9 12066,1	13328,0 16222,0	103р. 11,2р.
Иностранные инвестиции Млн.м Млн.долл.	829,5 927	4628,5 4893,2	4514,2 5052,8	5727,2 6677,3	5625,3 6847,4	6,8р. 7,4р.
Внутренние инвестиции Млн.м Млн.долл.	460,3 514,4	2104,9 2225,3	2901,4 3247,6	4626,7 5391,8	7702,7 9374,6	16,7р. 18,2р.
Иностранные инвестиции - всего	297,0	4893,2	5052,8	6674,3	6847,4	7,4р.
Финансовые кредиты	262,9	698,4	983,5	1476,6	2357,9	8,9р.
В нефтяную промышлен- ность	546,1	3799,9	3422,3	4003,3	3350,7	6,1р.
Совместным и зарубеж- ным фирмам	118,0	230,5	368,4	439,1	494,1	4,2р.
Из них:						
Турция	31,6	96,2	136,6	109,2	60,8	1,9р.
США	11,2	24,8	70,0	78,0	108,8	9,7р.
Иран	2,9	1,2	17,5	4,6	-	-
Германия	1,7	21,5	17,4	22,9	48,2	28,3р.
Россия	-	5,1	4,6	10,7	5,8	-
Великобри- тания	6,8	39,5	39,1	80,0	146,4	21,5р.
ОАЭ	2,8	5,7	18,3	12,3	38,5	13,7р.
Швейцария	-	-	-	3,5	3,7	-
Италия	-	4,6	2,8	14,0	2,0	-

Япония	16,4	-	-	-	-	-
Другие страны	5,3	29,3	51,0	99,5	79,9	15,1р.
Другие инвестиции	-	163,4	261,6	587,1	641,2	-

Расширение инвестиционной деятельности в республике, является хорошей базой для развития инновационного менеджмента в коммерческих организациях страны.

ГЛАВА XI. Методика анализа и проектирование организации управления коммерческих фирм

11.1. Методика анализа организации управления коммерческих фирм

Значение исследования организации управления на уровне торговых фирм характеризуется тем, что она является важным звеном управления отраслью и эффективное ее построение непосредственно влияет на качество функционирования торговли в целом.

Поэтому целесообразным представляется на данном этапе комплексное изучение вопросов совершенствования организации управления на уровне торговых фирм. При этом, торговая фирма может выступать в лице государственных объединений, акционерных обществ, ассоциаций, малых и совместных предприятий, различных фирм, частных предприятий и др., т.к. с переходом на рыночные отношения промежуточные звенья и ступени будут ликвидированы, произойдут изменения рыночных структур и др. По мере того, как жизненный цикл продукции и видов услуг становился все короче и короче, в современной необычайно кипучей жизни на рынке, линейно-функциональные организационные структуры управления в компаниях должны были становиться все более и более гибкими и динамичными, чем это позволяло сделать функциональное разделение труда в сфере управления. Собственно, сам маркетинг родился, как своего рода в этом строгом разграничении функции управления между узкими специалистами.

Согласно законодательных документов в ряде государств - членов СНГ фирма является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным в порядке, установленном настоящим Законом для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей и получения прибыли. Данное положение целиком и полностью относится и к торговым фирмам, которые могут иметь лишь разную организационно-правовую форму; государственное, муниципальное, частное, смешанное, акционерное, объединения, ассоциации и др.

В законодательных документах отмечается о роли и значимости объединений фирм, в частности, фирмы могут объединяться в союзы, ассоциации, концерны, межотраслевые, региональные и другие объединения. Предприятия, входящие в состав объединения, сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Использование методов и методики организации управления, обычно принимается в процессе комплексного организационно-управленческого анализа коммерческих организаций.¹

В торговле также могут создавать различные объединения, ассоциации, но в переходной период к рынку их руководящие органы не должны обладать распорядительной властью в отношении фирм, а выполнять свои функции на основании договоров с предприятиями. При этом управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством и уставом предприятия, согласно которым предприятие самостоятельно определяет структуру органов управления.

Таким образом, в переходной период к рынку торговые фирмы в той или иной *организационно-правовой* форме будут функционировать и поэтому проблема совершенствования организации управления на уровне торговых фирм является актуальной.

С этих позиций нами предлагается использовать метод системного анализа, характеризующийся, как методология решения комплексных задач в области управления. Основной целью системного анализа сложных систем, которой является торговая фирма, на наш взгляд, служит то, чтобы при рассмотрении каждого элемента системы в его окружающей среде добиться лучшей работы всей системы в целом. Однако, до сегодняшнего дня не существует единой методики системного анализа, видимо и не могло быть, т.к. трудно было бы рассчитывать на выработку конкретного подхода, пригодного для всех случаев инструментария.²

¹ См. Система методов управления рыночными процессами (государство, регион, отрасль, рынок и торговля). Под общ. ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2010, -370 с.

² См. Управление субъектами рынка (теория и практика). Под ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2008, с. 10-62.

Тем не менее, учитывая специфику организации управления на уровне торговых фирм, рекомендуем следующую последовательность системного анализа в переходной период: 1. анализ функциональной структуры; 2. анализ информационной структуры; 3. социологический анализ структуры; 4. синтез полученного материала, рационализация и формализация аппарата управления.

Проведем подробные исследования организации управления на уровне торговых фирм по предлагаемой последовательности.

11.1.1. Анализ функциональной структуры

В данный этап анализа входит определение окружающей среды и место исследуемой системы в ней, выделение основных функций торгового предприятия и детальное ее обследование. Важное место в функциональном анализе отводится определению основной цели торговых фирм.

Окружающая среда определяется совокупностью всех объектов, изменения свойств, которых влияет на систему. В состав окружающей среды, на наш взгляд, необходимо включить наиболее находящиеся в тесной взаимосвязи с системой. К ним можно отнести: отраслевое управление (торговые отрасли, департамент торговли и др.), территориальное управление, мерию, поставщики (промышленные предприятия, оптовые базы и др.), потребители (население, организации и предприятия), госбанк, статистическое управление и др. (см. рис 11.1).

После определения окружающей среды исследуемой системы наступает этап выявления основной цели торговых фирм, заключающейся в следующем: а) общественно-политическая цель – всемерное удовлетворение растущих потребностей населения товарами народного потребления соответствующим ассортиментом, структурой, объемом и культурой обслуживания; б) экономическая и хозяйственная цель – достижение высоких экономических показателей и оптимальных хозяйственных результатов; в) организационная цель – создание оптимальной организационной структуры управления системой.



Рис.11.1. Интеграция коммерческой фирмы с его окружающей средой

Определение основной цели торговых фирм даст возможность раскрыть ее функции, среди которых можно выделить: торгово-оперативные: закупка товаров у поставщиков, их приемка и хранение, снабжение торговой сети товарами, их продажа и расчетно-финансовые операции; хозяйственное обслуживание – строительство и ремонт магазинов и складов, перевозка грузов, материально-техническое снабжение; управление – планирование, организация, учет и контроль, и др.

О функции планирования следует подчеркнуть особо, ибо с переходом на рыночные отношения некоторые ученые стараются не говорить о планировании вообще, тогда как в развитых западных странах планированию коммерческой и финансово-хозяйственной деятельности фирм, уделяется особое внимание. Так, внутри каждого акционерного общества планирование финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ осуществляется в следующих аспектах: перспективное планирование на 3 - 5 лет; планирование доходов и расходов на следующий год; текущее планирование в рамках отчетного года.

Результатом дальнейшего анализа является дифференциация исследуемой системы на функциональные и организационные подсистемы с последующим определением их задач.

В торговых фирмах, в целом, можно выделить четыре функциональных и четыре организационных подсистем: функциональные подсистемы – коммерческая, экономическая, материально-техническая, кадровая; организационные подсистемы – организация управления, склады, магазины, вспомогательная.

Укажем конкретный анализ задач функциональных и организационных подсистем (см. таблицу № 11.1.)

Таблица № 11.1

А. Функциональные подсистемы

№№ процессов	Задачи
A-1	Коммерческая
A-1-1	Изучение спроса населения и на основе анализа и обобщения полученного материала, составление заказов промышленности;
A-1-2	Заключение договоров поставки с производственными и оптовыми базами;
A-1-3	Проведение коммерческой работы с целью повышения качества и улучшения ассортимента товаров;
A-1-4	Обеспечение снабжения торговой сети товарами в соответствии со спросом;
A-1-5	Организации централизованной доставки и кольцевой завоз в розничную сеть;
A-1-6	Приемка товаров от поставщиков по количеству и качеству и контроль за состоянием ассортимента товаров на торговых предприятиях;
A-1-7	Контроль за ходом выполнения заданий, состояниями товарооборота, товарных запасов, осуществление мер по ликвидации сверхнормативных запасов товаров;
A-1-8	Контроль за соблюдением правил торговли и цен;
A-2	Экономическая;
A-2-1	Составление научно-обоснованных заданий торговых предприятий;
A-2-2	Контроль их выполнения;

А-2-3	Анализ важнейших хозяйственных показателей (товарооборот, товарные запасы, издержки обращения, рентабельность);
А-2-4	Организация бухгалтерского учета и отчетности;
А-2-5	Осуществление учета финансово-хозяйственной деятельности подведомственных предприятий;
А-2-6	Обеспечение дальнейшего совершенствования бухгалтерского учета в торговых предприятиях;
А-2-7	Осуществление расчетов с поставщиками товаров;
А-2-8	Проведение инвентаризации товарно-материальных ценностей;
А-2-9	Контроль соблюдения штатной и финансовой дисциплины;
А-2-10	Ведение расчетных операций с учреждениями Госбанка;
А-3	Материально - техническая;
А-3-1	Мероприятия по развитию и оснащению торговой сети: внедрение прогрессивных методов продажи товаров;
А-3-2	Внедрение прогрессивных методов продажи товаров;
А-3-3	Организация рекламы и рекламного хозяйства;
А-3-4	Сбор и обработка научно - технической информации;
А-3-5	Материально - техническое снабжение.
А-4	Кадровая;
А-4-1	Осуществление подбора, учета, расстановки и подготовки кадров;
А-4-2	Проведение мероприятий по повышению квалификации работников;
Б. Организационные подсистемы;	
Б-1	Организация управления торговой фирмой;
Б-1-1	Формирование основания для создания системы;
Б-1-2	Порядок подчинения и действия системы;
Б-1-3	Организационная структура управления;
Б-1-4	Цели и задачи создания системы;
Б-1-5	Функции и средства системы;
Б-1-6	Порядок контроля за деятельностью системы;

Б-1-7	Формулировка целей назначения структурных подразделений системы;
Б-1-8	Описание внутренней структуры подразделений;
Б-1-9	Характеристика функций подразделений;
Б-1-10	Взаимоотношение подразделений с другими звеньями управляющей системы;
Б-1-11	Установление ответственности подразделения за выполнением возложенных на него задач;
Б-1-12	Регламентирующая деятельность должностного лица.
Б-2	2) Склад;
Б-2-1	Приемка товаров по количеству и качеству;
Б-2-2	Хранение товаров;
Б-2-3	Отпуск товаров и экспозиция товаров;
Б-3	3) Магазин;
Б-3-1	Осуществление розничной торговли товарами в широком ассортименте, соответствующем его товарному профилю;
Б-3-2	Обеспечение высокой культуры обслуживания покупателей;
Б-3-3	Достижение наибольшей экономической эффективности работы.
Б-4	4) Вспомогательный;

Как видно из анализа задач функциональных и организационных подсистем торговая фирма в целом, выполняет около 50 различных задач, независимо от применяемых форм собственности.

При этом руководство фирмы, как утверждают западные специалисты, должно безоговорочно признать, что все изменения, которые необходимы для столь значительного повышения конкурентоспособности, требуют построения совершенно иной архитектуры производства, руководствуясь совершенно новыми принципами.

В данном случае, отмечается задача торговой фирмы в целом для определения задач управления необходимо их распределять между уровнями управления, отдельными его подразделениями и конкретными исполнителями.

В целом задачи управления фирмой можно подразделить на индивидуальные, т.е. исполняющие сугубо отдельными звеньями или исполнителями, и на повторяющиеся, т.е. распределенные между несколькими звеньями или исполнителями.

Приведенные задачи примерно распределяются между следующими структурными подразделениями торговой фирмы:

1. Торговый или коммерческий отдел
 - а) индивидуальные - А- 1-2; А-1- 3; А-1-6
 - б) повторяющиеся - А- 1-1; А-1-4; А-1-5; А-1-7
2. Плановый отдел;
 - а) индивидуальные - А-2-1;
 - б) повторяющиеся - А-2-2; А-2-3; А-2-3
3. Бухгалтерия;
 - а) индивидуальные - А-2-4; А-2-5; А-2-6; А-2-7
А-2-10
 - б) повторяющиеся - А-2-9
4. Отдел организации и технологии;
 - а) индивидуальные - А-1-8;
 - б) повторяющиеся - А-3-1; А-3-2; А-3-3.
5. Отдел кадров;
 - а) индивидуальные - А-4-2
 - б) повторяющиеся - А-4-1
- Б. Административно - хозяйственный отдел:
 - а) индивидуальные - А-3-5;
 - б) повторяющиеся - А-3-1; А-3-2; А-3-3
6. Дирекция (директор, его заместители);

Индивидуальные - Б-1-1; Б-1-2; Б-1-3; Б-1-4;
Б-1-5; Б-1-6; Б-1-7; Б-1-8;
Б-1-9; Б-1-10; Б-1-11; Б-1-12;

Повторяющиеся - А-1; А-2; А-3; А-4.
7. Склад - Б-2-1; Б-2-2; Б-2-3.
8. Магазин - Б-3-1; Б-3-2; Б-3-3; Б-3-4

Как видно, около 45% задач функциональной подсистемы относятся к повторяющимся, распределяемые, в основном, между шестью структурными подразделениями торговой фирмы. Говоря о задачах организационной подсистемы, то их в основном выполняет дирекция, одновременно, повторяя задачи функциональной подсистемы.

Таким образом, анализ функциональной структуры на уровне торговых фирм показал;

- в настоящее время торговые фирмы выполняют примерно 50 различных задач, более чем 24 из которых приходится на функциональные подсистемы, а остальные – на организационные подсистемы;

- существующие структурные подразделения торговых фирм (плановый, бухгалтерия, торговые, коммерческий и технологии торговли, кадровый) выполняют как индивидуальные, так и повторяющиеся задачи, что ведет к дублированию работы аппарата управления;

- наибольшее количество индивидуальных и повторяющихся задач выполняются на высшем уровне управления торговых фирм (директор и его заместители), что способствует чрезвычайной загруженности руководителей и не дает им возможности решать более глобальные задачи.

11.1.2. Анализ информационной структуры

Информационная система фирмы играет весьма существенную роль в условиях перехода к рынку. В законодательном плане она определяется в том, что фирма имеет право не представлять информацию, содержащую коммерческую тайну, перечень которой определяется руководителем. В тоже время, за исключением государственной отчетности должностные лица несут установленную законом материальную, административную и уголовную ответственность. В настоящее время значительную долю информационной структуры торговых фирм составляет система документооборота. Поэтому обследование на данном этапе системного анализа заключается в выявлении возможности максимального сокращения документооборота в основных структурных подразделениях системы с целью изучения их функций.

Важность документального анализа состоит в том, что организационная структура управления и документооборот понятия взаимосвязанные и взаимообуславливаемые. В целом организационная структура управления системы ограничивает и направляет поток документооборота. Она должна способствовать сокращению документооборота и ускорению движения документов. В противном случае организационная структура

управления будет перегружена документальной информацией, что приведет к неэффективным действиям системы.

Одновременно при определенных условиях документооборот может определить организационную структуру управления, например, через так называемую «плантационную систему» размещения работников, которая проявляется через физическую структуру, а та в свою очередь на структуру организационную.

На данном этапе анализа основной упор необходимо направить на изучение: состава и движения документации в аппарате управления, постановки делопроизводства и форм документов. Для решения этой задачи, используются следующие графические методы управления: документограммы, оперограммы, функциограммы и др.

Изучение входящей и исходящей документации ряда торговых фирм г. Баку показало, что в среднем в течение одного года только входящая документация составляет от 2600 до 3000 ед., а исходящие от 1800 до 2100 ед. Составление документограммы движения входящей и исходящей документации позволило определить не только общий объем документации торговых фирм, но и ее распределение по структурным подразделениям.

В частности, исследования показали, что значительная часть исходной документации поступает в торговые фирмы через канцелярию и после личного просмотра высшего руководителя с последующим направлением их начальникам структурных подразделений и исполнителям. Далее после обработки документации документ обратно следует к руководителю для качественного контроля исполнения и подписи.

Такое положение предусмотрено законодательством рядом суверенных государств. Так, например, собственник имущества осуществляет свои права по управлению фирмой непосредственно, либо через уполномоченные им органы, при этом собственник или уполномоченные им органы полностью или частично делегировать эти права высшему органу управления фирмы, предусмотренному его уставом.

Дальнейший анализ показал, что руководитель высшего звена из просмотренных документов самостоятельно принимает решение только не более чем 10% поступивших к нему документов. Следовательно, руководитель фирмы большую часть

своего времени тратит на перераспределение документов между структурными подразделениями с целью быть максимально информированным о поступающей информации. Все это приводит к тому, что, во-первых, руководитель фирмы бывает сильно перегружен, во-вторых, время информационного запаздывания документов превышает время их обработки.

Другим существенным недостатком является неравномерная нагрузка информационными потоками отдельных структурных подразделений и исполнителей. Так, разработанная опереграмма времени обработки документов в аппарате управления фирмы показала, что среди структурных подразделений по входящей информации наиболее перегружены торговый и плановый отделы, бухгалтерия, орготдел, а по исходящей информации – торговый отдел и орготдел.

Исследования также показали, что в аппарате управления фирмы частенько одна и та же входная информация рассматривается одновременно в нескольких структурных подразделениях, что говорит о неправильном распределении функций между некоторыми звеньями системы управления. Например, в торговых фирмах республики в среднем 350 документов рассматриваются в плановом и торговом отделах, 110 документов в плановом отделе и бухгалтерии, 450 документов в отделе организации торговли и торговом отделе и др.

Все это приводит к дублированию управленческих работ в структурах торговых фирм и, как следствие, к большим затратам управленческого труда.

Отсюда возникает необходимость в нерегламентированных горизонтальных связях между структурными подразделениями, что приводит к снижению качества принимаемых управленческих решений и затрудняет в выявлении ответственных лиц за исполненное дело и участок работы.

Для более четкого представления содержания функций между отдельными исполнителями, составляют функциограмму управления и распределения обязанностей в аппарате управления фирмы. Функциограмма, основанная на документальных материалах, показывает, что на высшем уровне аппарата управления, т.е. директор и его заместитель участвует в решении почти всех вопросов, в частности, коммерческих, экономических, материально-технических, кадровых и организационных. При этом они, в основном, выполняют следующие функции: приня-

тия решений, утверждения решений, координации, административного распорядительства. Плановый отдел и бухгалтерия, в основном, участвуют в решении экономических вопросов и выполняют следующие функции: обработка документов и информации, функциональное руководство, контроль за исполнением. Торговый отдел и орготдел одновременно выполняют и коммерческие и организационные задачи. Фактически координирующие функции выполняют директор и его заместитель, в других структурных подразделениях они практически отсутствуют.

Таким образом, анализ информационной структуры на уровне торговых фирм показал:

- входная информация (документация) на 30% превышает исходную информацию;
- неравномерность распределения входной и исходной информации между структурными подразделениями торговых фирм;
- значительная перегруженность руководителей высшей ступени управления просмотром и перераспределением входной информации;
- поступление входной информации одновременно в два, а иногда и в три структурные подразделения, что ведет к дублированию обработки документальной информации;
- полное или частичное отсутствие горизонтальной связи входной или исходной документации;
- отсутствие координирующего подразделения по входной и исходной информации.

11.1.3. Социологический анализ структуры

Под социологическим анализом структуры понимается исследование, и анализ той части системы, которая не поддается конкретной формализации и основывается на социологических исследованиях. К анализу относятся, прежде всего, изучение общих сведений об организации управления системой; отношения, складывающиеся с руководителями других подразделений; отношения, складывающиеся с подчиненными, и, наконец, отношения, возникающие в период выполнения самостоятельной и внеплановой работы.

Целью данной стадии анализа является определение меры централизации и децентрализации принятия решений.

Централизацию и децентрализацию можно понимать с различных позиций, например, как результат или процесс, как предмет, или носитель. Централизация и децентрализация, как результат определяет состояние соответствующей организационной структуры управления; как процесс – ее развивает и изменяет; как предмет сосредотачивает вопросы принятия решений; как носитель, определяет, кому даны соответствующие вопросы принятия решений.

Однако, централизация и децентрализация понятия относительные, в то же время взаимосвязанные и дополняющие. Поэтому важным моментом является изменение и определение меры централизации и децентрализации принятия решений. Меры централизации может быть оценена и прямыми показателями, число решений, принимаемых на различных уровнях управления, число функций и их значимость на определенных уровнях управления, степень контроля, осуществляемого за данным решением; к косвенным показателям относятся: период управления, число специализированных служб и др.

Соотношение централизации и децентрализации является необходимым атрибутом любого предприятия, включая государственные, муниципальные, частные и др., т.к. по законодательству они имеют филиалы и отделения.

Процесс разделения принятых решений и полномочий в организациях и предприятиях не имеет единого подхода, так как зависит от множества факторов, среди которых можно отметить: величины и масштабы организации; характер деятельности и направленности: зона обслуживания и территориальное размещение; квалификация управленческих работников и степень использования новой техники в управлении.

Тем не менее, общим подходом при рассмотрении вопросов централизации и децентрализации выступает то, что каждая организация четко должна ответить на следующие вопросы: сколько времени руководитель торговой фирмы, а также руководители структурных подразделений уделяют на выполнение следующих функций – планирования, прогнозирования, организации, координации, контроля, информации и другие? Кто выносит окончательное решение торгового предприятия в целом и отдельных ее подразделений – торговая, экономическая, кадровая и другие? Какой вид ответственности и полномочия

несут руководители в своей управленческой деятельности – всеобщая, организационная, финансовая, личная и др.?

Проведенные социологические исследования среди работников аппарата управления 30 торговых фирм г. Баку и ряда других городов республики показали (см. табл. № 11.2), что на первой ступени управления, т.е. на уровне руководителя фирмы лишь 25% уделяется им на выполнение таких функций, как планирование и прогнозирование, тогда как на координацию и информацию соответственно 50% и 40%. Можно сказать, что аналогичное положение наблюдается на второй ступени управления, т.е. на уровне зам.директора. Обратная тенденция наблюдается у руководителей структурных подразделений, так как выполнению функций планирования и прогнозирования соответственно уделяется 50% и 55%, а на координацию лишь 10%.

Исследуя степень принятия окончательного решения руководителями торговых фирм (см. табл. № 11.3) можно сделать вывод, что аппарат управления имеет, в основном, централизованный вид организованной структуры, т.к. многие основные управленческие решения принимают ее руководитель и заместитель. Так, почти половину окончательного коммерческого, экономического, организационного и кадрового управленческих решений принимает сам директор.

Таблица № 11.2

***Распределение времени на выполнение функций управления
среди руководящих работников аппарата управления
торговых фирм (%)***

Функции		Плани- рование	Прог- нози- рова- ние	Орга- низа- ция	Коорди- нация	Учет и конт- роль	Ана- лити- ческая информ ация
Ступени управления							
1		2	3	4	5	6	7
1	Директор	25	25	50	50	30	40
2	Зам. директора	25	20	30	40	30	20
3	Началь- ники отделов	50	55	20	10	40	40
Итого		100	100	100	100	100	100

Таблица № 11.3

**Степень принятия окончательного решения руководителем
торговой фирмы в целом и отдельных ее подразделений (%)**

Управление решения		Торгов- ля коммер- ческая	Эконо- мичес- кая	Мате- риально- техни- ческая	Органи- зацион- ная	Кадровая
Ступени управления						
1	Директор	45	50	5	55	45
2	Зам. директора	35	10	15	25	35
3	Начальники отделов	20	40	80	20	20
Итого		100	100	100	100	100

Тенденцию централизации организационной структуры управления подтверждает изучение распределения вида ответственности и полномочия среди руководящих работников фирм (см. табл. № 11.4). Более 60% всеобщей ответственности лежит на директоре торгового предприятия, 50% - организационной и 20% личной. Если взять в качестве примера руководителей структурных подразделений, то эти показатели соответственно составят - 10,10.

Таблица № 11.4

**Распределение вида ответственности и полномочия среди
руководящих работников торговых фирм**

Вид ответ- ственности и полномочия	Всеобщая	Организа- ционная	Личная	Финансо- вая
Ступени управления				
1	2	3	4	5
Директор	60	55	20	15
Зам. директора	30	35	30	25
Нач. отделов	10	10	50	60
Итоги	100	100	100	100

Небезинтересно отметить отношения руководителей аппарата управления торговых фирм, складывающихся с вышестоящими руководителями (см. табл. № 11.5). Исследования показали, что руководители при выполнении коммерческих, экономических, организационных, материально-технических и кадровых функций, в основном, получают задания из внешней среды, что полностью сужает самостоятельность предприятий. В то же время о результатах выполняющих работ они, в основном, информируют внешнюю среду. Поэтому, 30% времени руководителям торговых фирм приходится тратить на мероприятия, проводимые непосредственным руководителем, 20% - подчиненными, 10% - смежными организациями, 30% и 10% соответственно - самостоятельная и неплановая работа.

Следовательно, если руководители всех трех ступеней управления треть своего времени уделяют своим непосредственным руководителям, то можно отметить, что существующие торговые фирмы имеют строго централизованный вид организационной структуры управления.

В тоже время следует отметить, что в законодательных документах руководитель фирмы без доверенности действует от имени фирмы, представляет его интересы, распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банке расчетный и другие счета, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты, издает приказы и дает указания обязательные для всех работников предприятия. Следовательно, в условиях перехода к рынку руководитель фирмы сохранит за собой функции централизованной формы управления.

Изучение затрат времени на мероприятия дает возможность выделить и внеплановую работу руководителей, 10% от общей суммы, которой приходится на директора, по 5% на зам.директора и начальников отделов. Все это связано, во-первых, с отсутствием взаимной согласованности в проведении мероприятий, во-вторых, чрезмерной централизацией организационной структуры управления торговой фирмой.

Таким образом, социологический анализ структуры на уровне торговых фирм показал:

- существующие торговые фирмы, в основном, имеют централизованный вид организационной структуры;

- большая доля времени с руководителями высшей ступени уделяется на выполнение функций организации, координации и информации, меньшая - на планирование и прогнозирование;

- значительную часть окончательных решений (коммерческой, экономической, организационной, кадровой) принимает сам руководитель торговой фирмы;

- большую часть всеобщей и организационной ответственности несет лично руководитель;

- руководитель торговой фирмы и ее структурных подразделений больше времени затрачивают на мероприятия, проводимые непосредственным его руководителем.

Таблица № 11.5

Отношения руководителей аппарата управления торговой фирмы, складывающиеся с вышестоящими руководителями и подчиненными

1. Структура функциональных заданий, получаемые с вышестоящих организаций;

Содержание функционального задания	Кто дает задание?
Коммерческое	Мэрия, поставщики базы, министерство, департамент
Экономическое	Налоговые службы
Организационное	Мэрия, департамент
Материально - техническое	Промышленные и другие фирмы
Кадровое	Департамент и др.

2. Структура результатов, докладываемых в вышестоящие инстанции

Содержание результата	Кому докладывают?
Коммерческое	Департамент, базы
Экономическое	Налоговые службы
Организационное	Мэрия, департамент
Материально - техническое	Промышленные и другие фирмы
Кадровое	Департамент и др.

**3. Структура затраты времени на мероприятия,
проводимые непосредственным руководителем,
подчиненными, другими подразделениями, самостоятельную
и внеплановую работы**

Ступени управления	Непо- средст- венный руково- дитель	Непо- средст- венный подчи- ненный	Смешан- ные подраз- деления	Само- стоя- тель- ная работа	Вне- плано- вая работа	Итого
Директор	30	20	10	30	10	100
Зам. директора	25	20	15	35	5	100
Начальник отдела	30	30	10	25	5	100

Завершающей стадией системного анализа организации управления в условиях перехода к рынку на уровне торговых фирм является синтез полученного материала от анализа функциональной и информационной структур, а также социологического анализа, вопросы оптимизации аппарата управления, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

11.2. Проектирование организации управления коммерческих фирм

11.2.1. Зарубежный опыт проектирования организации управления

Зарубежный опыт анализа структуры управления торговых фирм, включая такие страны, как Чехия, Словакия, Венгрия и Австрия, показал, что данный процесс осуществляется в следующей последовательности:

1) Рационализация вертикального управления

а) существующий подход.

При существующей структуре аппарата управления торговых фирм, разделение труда, полномочий и ответственности управленческих работников приводит к тому, что дирекция объединяет функции основных звеньев управления. Такая комплексная ответственность приводит к большому объему обязан-

ностей и в следствие, они не справляются со своими обязанностями, и система управления при этом не может быть достаточно эффективной.

б) новый подход

Руководитель торговой фирмы должен отвечать за деятельность организации в целом.

В частности, он отвечает за выполнение плана, цели и задачи, за развитие и образование основных условий внешней и внутренней деятельности торговых фирм, а также выбор квалификации работников и контроль за их трудом.

2) Рационализация управления коммерческой деятельности

а) существующая оценка:

Включение всей коммерческой деятельности в единое руководство не обеспечивало выполнение коммерческих задач в области закупки и продажи.

б) новый подход:

Основной деятельностью будут заниматься управления с отдельными коммерческими звеньями при дирекции служб розничной торговли, оптовой торговли и транспортной в непосредственном подчинении директора.

Руководителям отдельных коммерческих служб будут прямо подчинены заведующие хозяйственными центрами.

3) Хозяйственные центры как инструмент воздействия в аппарат управления торговой фирмы

Разделение аппарата управления торговых фирм на «руководящие» и «исполнительные» проявляется в двух формах хозяйственных центров:

- центр управления и руководство в организационном смысле означает «управление торговой фирмой»;

- эксплуатационный центр в организационном смысле представляет собой исполнительное звено.

В настоящее время проведен ряд экспериментов по вышеуказанной системе, результаты которых подтверждают достаточную эффективность системы управления торговых фирм.

3) Организация управления и информационная система в торговле

Изучение экономической литературы ученых и экономистов приводит к логическому выводу, что образование структуры осуществляется последовательно на основе горизонтальной и вертикальной дифференциации. Напротив, процесс управления зависит от интеграции их деятельности. При этом ими выделяют две ее части:

а) интеграция, направленная на информационную систему;

б) интеграция, направленная на систему решений.

Существующий подход, по мнению западных ученых, прежде всего, обозначает интеграцию, направленную на информационную систему, способной обрабатывать информацию на вычислительной технике. В данном случае, система управления динамически связывает организационную информацию и организационные процессы, и таким образом управляет системным подходом.

Организация в системном подходе представляет собой упорядочение частичной деятельности и распределение в дальнейшем различных задач, в частности, деятельность планирования, закуп, продаж и др.

Учитывая сложность и значимость данной проблемы, и были разработаны принципы интегрирования целевой информационной системы.

К основным принципам относятся:

- концентрация и скопление средств вычислительной техники;

- интеграция с конечным решением вопросов в центральных и региональных станциях обработки данных, обеспечение вертикального и горизонтального направления. Вертикальная интеграция направлена по системе: министерство, объединение, фирма, а горизонтальная основана на единой ступени управления с единым информационным выходом:

- взаимосвязь методических приемов между показателями бухучета, статистики, планирования;

- объединение и ограничение входа и выхода информации между организационными ступенями;

- единая обработка информации торговых фирм;
- единое системное деление внутренней торговли на следующие подсистемы:

- а) подсистема товарооборота;
- б) подсистема экономическая;
- в) подсистема материально-технического обеспечения;
- г) подсистема персональная (кадры).

На основе предлагаемых принципов выдвинута, так называемая концепция систем базы данных, основанных на постепенном иерархическом создании базы данных.

Система базы данных состоит из:

- а) центрального банка данных;
- б) регионального банка данных.

Центральная база данных будет построена в два этапа.

На первом этапе будет создана база данных торговли по стране. Такой подход обеспечит комплексную обработку целевой подсистемы товарооборота. Главной информацией центральной базы данных подсистемы товарооборота являются: месячный товарооборот, основной закуп розничной и оптовой торговли; база данных поставки и прочная информация.

На втором этапе будет создана региональная база данных торговли. Для этого этапа важным моментом является разработка структуры информационных систем торговых фирм.

Предлагается следующая примерная структура информационной системы торговых фирм:

- подсистема планирования и анализа;
- подсистема доставки и закупки;
- подсистема оптовой торговли;
- подсистема транспорта;
- подсистема розничной торговли;
- подсистема производства и служб;
- подсистема основных средств;
- подсистема производительных сил;
- подсистема учета и контроля;
- подсистема статистики и отчета;
- подсистема общего входа данных.

Важные исследования проведены в области взаимодействия между коммуникационными, информационными и счетной системами торговых фирм.

Для более наглядного представления данного взаимодействия нами разработана специальная карта движения товаров и бухгалтерский учет документов, начиная от поставщиков, и кончая розничными торговыми фирмами.

Данная карта охватывает такие подсистемы движения товаров и документооборота, как транспорт, поставщик, оптовый склад, (зал приема, зал склада, экспедиция), оптовые предприятия (отделение информационного состава, центр механизации производства, отделение сбыта), отделение фондов, автоматизированная обработка информации и розничной торговой фирмы.

Составленная такого рода карта по отдельным товарным группам, а также различными торговыми фирмами, даст возможность во-первых, проследить весь путь движения товаров, резервы сокращения пути товародвижения; во-вторых, скоординировать работу информационных, коммуникационных и отчетной систем.

11.2.2. Некоторые аспекты организационного проектирования коммерческих фирм

Важным этапом создания рациональной модели торговой фирмы является организационное проектирование.

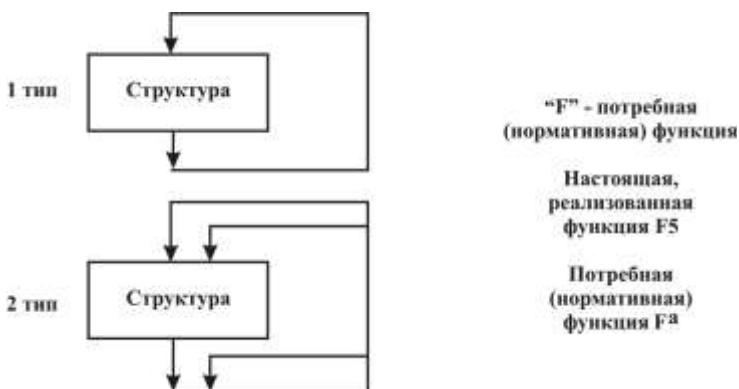
В организационном проектировании можно выделить два типа основных задач:

- 1 тип - организационное проектирование при образованных типах единиц;
- 2 тип - организационное проектирование при рационализации и совершенствовании организации.

Вышеперечисленные темы задач имеют две общие исходные точки – функция и структура.

Хочется отметить правомерное мнение ученых, о том, что функция и структура составляют основы каждой динамической системы. Между ними существует взаимосвязанная зависимость, динамическое единство. При этом, функция является первичной основой, а структура – надстройкой ее выполнения,

Отношения между функцией и структурой для обоих типов основных задач схематически можно представить следующим образом:



Комбинация возможных задач

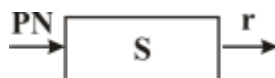
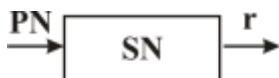
	Р импульс	Система S	Реакция r
1	N	N	1
2	N	1	N
3	1	N	N
4	1	N	1
5	N	1	1
6	1	1	N
7	1	1	1

N – величина неизвестная

1 – величина известная

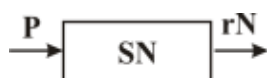
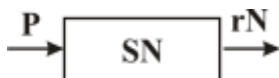
$$1) r = f(SN \cdot PN)$$

$$2) rN = f(S \cdot PN)$$



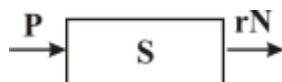
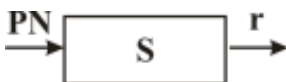
$$3) rN = f(S \cdot Pn)$$

$$4) r = f(SN \cdot PN)$$

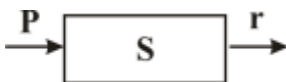


$$5) r = f(S \cdot PN)$$

$$6) rN = (S \cdot P)$$



$$7) r = f(S \cdot P)$$



Основные фазы организационного проектирования и ее методологические требования представлены на рис. 11.2.

Практически данный подход может быть реализован через сетевые графики разделения деятельности, например, при реорганизации предприятия.

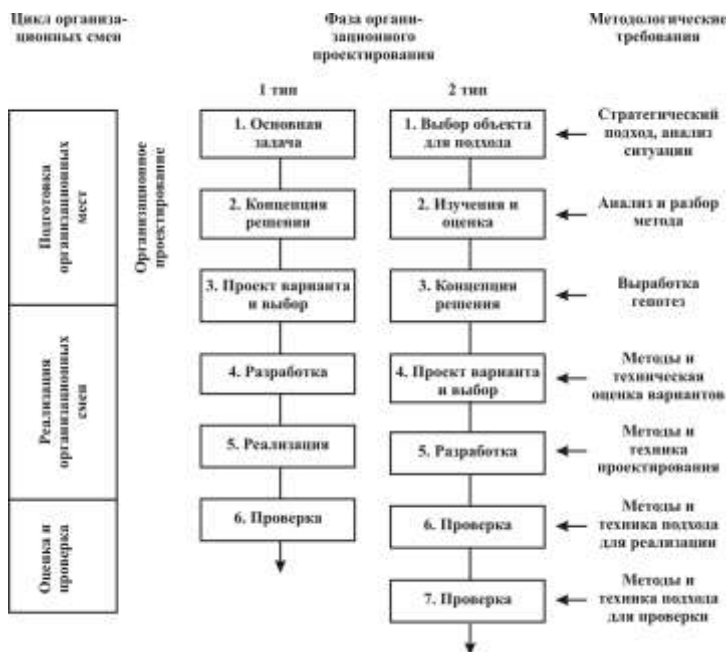


Рис. 11.2. Фазы организационного проектирования и ее методологические требования

ГЛАВА XII. Виды коммерческих организаций и взгляды на организацию

12.1. Коммерция и взгляды на организацию управления коммерческой деятельностью

Еще в начале XX века, М.Ротшильд, когда составлял «Коммерческую энциклопедию», писал: «Распространение коммерческих знаний, везде признано необходимым и мощным орудием торговых сношений и промышленности.

Коммерсант постоянно вращается в кругу очень сложных экономических знаний: чтобы разобраться в них и дать им надлежащую оценку, ему нужны знания, не по одной какой-либо специальности, а по нескольким, при этом довольно разнообразным. Кроме техники торгового дела, коммерсант должен иметь познания из области экономических, финансовых, юридических и исторических наук. Во всем объеме изучения этих наук для одного человека конечно невозможно; тем не менее, коммерческий деятель может и должен усвоить те отделы, которые находятся в тесной связи с явлениями торгово-промышленной жизни...

... Великий коммерческий предприниматель знает, насколько велико преимущество подобных знаний и как часто приходится уступать в правом деле только за недостатком научной опоры в своих доводах».¹

Наступил XXI век, споры вокруг о значимости коммерции в современных условиях не угасают, а наоборот, возрастают.² В

¹ См. Ротшильд М. Коммерческая энциклопедия. С.-Петербург. 1905. т.1, с. 3-10.

² См. Асланов М.А. Системный анализ и принятия решений в деятельности учреждений реального сектора экономики, связи и транспорта. М.: Экономика. 2010, -406 с.; Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Закупки и поставщики. СПб.: Питер. 2011, -432 с.; Прайснер Андеранс. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Пер. с немец. М.: Гребенников. 2007, -304 с.; Попов Е.В. рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика. 2002, -559 с.; Розанова Н.М. Экономическая теория фирмы. М.: Экономика. 2009, -447 с.; Седов К.Б. Международная коммерческая деятельность в сфере услуг. М.: Экономика. 2006, -270 с.; Минько Э.В., Минько А.Э. Основы коммерции. М.: ЮНИТИ. 2007, -512 с.

настоящее время имеются различные точки зрения и подходы к понятию «коммерция».

Вот некоторые из них (без комментариев):

- Толковый словарь живого великорусского языка В.И.Даля определяет коммерцию, как «торг, торговлю, торговые обороты, купеческие промыслы».

- Советский Энциклопедический Словарь дает ряд определений, связанные с понятием «коммерция»:

«Коммерческий расчет, при капитализме – метод хозяйствования, основанный на сокращении затрат и результатов хозяйственной деятельности. Используется в целях получения максимальной прибыли. В СССР коммерческий расчет существовал в первые годы Советской власти, когда часть предприятий функционировала на коммерческих началах».

«Коммерческий акт, в СССР документ, составляемый при обнаружении недостачи, повреждения или порчи груза при перевозках; основание для материальной ответственности перевозчика, грузополучателя или грузоотправителя» (Советский Энциклопедический Словарь. М.: СЭ, 1990, с. 616).

- В Таможенном Энциклопедическом справочнике отмечается:

«Коммерческие цели, для которых заявляются, транспортные средства, классифицируемые в товарной позиции... ВЭД и ввозимые на таможенную территорию... физическими лицами, влекут применение к таким транспортным средствам общего порядка и условий тарифного и нетарифного регулирования и налогообложения, предусмотренного для участников ВЭД, при их первоначальном ввозе (Беляшов В. А. Таможенный Энциклопедический Справочник. М.: Летописец, 1999, с. 513-514).

- В Азербайджанской Республике действует Закон «О коммерческой тайне», утвержденный общенациональным лидером Г.А.Алиевым (Президент Азербайджанской Республики Г.А.Алиев. Баку, от 4 декабря 2001 г., № 224 -ПQ).

- В Азербайджанской Республике действует Закон «О Банках», где значимое место отводится коммерческим банкам. (Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (16 yanvar 2004-ci il); Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununun tətbiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı (26 mart 2004-cti il).

Современные ученые высказывают следующие отношения к понятиям, связанные с коммерцией.

«Коммерческий риск – это риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности: его причинами могут быть снижение объемов реализации, непредвиденное снижение объемов закупок, повышения закупочной цены товара, повышения издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др.» (Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К., 2009, с. 12).

«Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателями... Коммерческий риск включает в себя:

- 1) риск, связанный с реализацией товара (услуг) на рынке;
- 2) риск, связанный с реализацией товара (услуг) покупателем;
- 3) риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- 4) риск форс-мажорных обстоятельств...» (Фомичев А.Н.

Риск-менеджмент. М. Дашков и К. 2008, с. 255).

«Информационно-коммерческая инфраструктура реализации межрегионального экономического сотрудничества представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, обеспечивающих взаимодействие регионов путем оперативного сбора, хранения, обработки и передачи информации, в том числе с помощью новых технологий и использования рыночных механизмов...

...многообразие элементов информационно-коммерческой инфраструктуры можно объединить в две группы:

- традиционные рекламные и информационно-маркетинговые службы;

- выставочно-ярморочная и конгрессная деятельность» (Бурак П.И. Инфраструктура межрегионального экономического сотрудничества и императивы инновационного развития. М.: ЗАО «Экономика», 2009, с. ПО).

Не хочется комментировать вышеприведенные понятия, связанные с коммерцией. Можно сказать одно, что понятие «коммерция» пронизывает все сферы экономической, финансовой, управленческой, информационной, маркетинговой, рекламной деятельности. Поэтому в условиях рынка, коммерция не

просто понятие, которое путают с торговлей, она является категорией рыночного механизма, рыночных процессов.

Одним словом, коммерция – это область знаний, т.е. является наукой!

О значимости «Коммерции» довольно подробно писали и профессора кафедры «Торговля» (Paşayev K.P. Ticarətin idarə edilməsi (menecment). Bakı.: İqtisad Universiteti, 2009, -329 s.; Məmmədov T.D. Ticarətin təşkili və texnologiyası. Bakı.: Elm, 2006, - 628 s.) и другие.

В рыночных условиях возникает необходимость в углубленном изучении различных экономических категорий, которые составляют основу коммерческой деятельности. Это связано, прежде всего, с тем, что в настоящее время в рыночных условиях используются такие понятия как коммерческая деятельность (коммерсант), предпринимательская деятельность (предприниматель), бизнес (бизнесмен) и другие.¹

Четкое разграничение вышеперечисленных понятий вызывает необходимость в подробном исследовании эволюции основных категорий рыночной экономики, в попытке определения их основных функций, в выявлении уровня соотношения понятий коммерческая деятельность, предпринимательская деятельность и бизнес.

Словом, нужен единый, комплексный подход для решения поставленной проблемы.

Еще в прошлом веке известный экономист Чупров А.И. попытался раскрыть проблему, рассматривая отдельные элементы рыночной экономики как в эволюции, так и объединял воедино их разнообразие факторы.

В хозяйстве современного типа лишь ничтожная доля потребляемых предметов приготавливается внутри его самого: большая часть таких товаров доставляется из других хозяйств, нередко отдаленных на многие тысячи верст. Как общее правило, производитель и потребитель являются в современном хозяйстве различными лицами. Такой порядок удовлетворения потребностей есть следствие великого процесса разделения занятий, который постепенно проникает во все жизненные

¹ См. Самедов А.Г., Сафарова В.Т. Управление коммерческой деятельностью торговых фирм. Баку.: Марс-Принт. 2002, -120 с.

направления современного общества. В противоположность первобытному строю, где на одном лице лежало множество разнообразных занятий, современный человек сосредоточен на одном каком-либо деле, нередко на одной детальной операции дела, посвящая им иногда целую жизнь. Но зато, в отличие от первобытных хозяйств, из которых одно представляет точную копию другого, какое бесконечное разнообразие задач и целей мы наблюдаем в современном хозяйстве! И не только занятия и производимые предметы разнообразия по отдельным хозяйствам, но и состав имущества, которым они владеют, различен: одно хозяйство извлекает свой доход из земельного участка; другое – из капитала, в форме фабричных зданий и машин, или в форме товарных запасов, или в виде процентных бумаг; третье, не имеющее ни того, ни другого – из отдачи в наем своей рабочей силы. При такой специализации занятий и источников дохода становится необходимым условием существования общества непрерывное перемещение товаров из одного единичного хозяйства в другое. Обмен товаров составляет неизбежную принадлежность современного общества. Из этих же различий вытекает организаторская роль предпринимателя-капиталиста, который сводит воедино разрозненные факторы производства и указывает им место и дело.¹

Коммерческая деятельность – историческая категория. Она не является чем-то окончательно сложившимся и застывшим. Меняются его содержание и форма, расширяется сфера приложения. Развитие ее, являющееся продуктом рыночного хозяйства, неразрывно связано с эволюцией последнего.

Исторически исходным пунктом приложения коммерческой инициативы была торговая деятельность. Поскольку производство в своей массе еще не было ориентировано для работы на рынок, деятельность купцов была нацелена на использование существовавших несоответствий между спросом и предложением, а источником их дохода служили разницы в ценах перемещаемых с рынка товаров.

Эволюция товарного хозяйства, особенно с переходом к индустриальной стадии производства, приоритетной сферой приложения коммерческой деятельности становятся отрасли

¹ См. Чупров А.И. История политической экономии. М.: 1918, с. 6.

материального производства. Теперь уже не поиск наиболее привлекательных рынков, а поиск наиболее рациональной комбинации применимых факторов производства становится условием коммерческого успеха. Усложнение деятельности повлекло за собой усложнение и коммерческой функции, обусловившее ее сосредоточение. Коммерческая функция перестает быть монополией собственника.

Постиндустриальная стадия с характерным для нее ростом роли нематериальной деятельности, динамичности и социализации производства установила иные ориентиры и приоритеты хозяйствования. Важнейшим становится не приспособление к меняющимся условиям, а способность преобразовывать самим условия, предугадав перспективу развития общественного производства. Коммерция все в большей мере охватывает сферу финансов и научной деятельности, где его инновационная функция может раскрыться наиболее полно, становясь, в то же время, коллективно выполняемой функцией. Работая на перспективу, коммерсант может руководствоваться текущими целями. Его устремления приобретают стратегический характер, а главной целью становится не максимизация частного результата, а обеспечение финансовой устойчивости коммерческой организации, что предусматривает вовлечение в коммерческий процесс всех его участников.

Дальнейшие исследования ученых свидетельствуют о том, что в коммерческой деятельности имеется большое количество элементов, например, продукты, товар, обмен деньги и др. Так, например, известный ученый Струве П.К.¹ отмечает, что вся теория реализации сводится к ряду весьма простых положений. Продукты (товары) всегда обмениваются на продукты. Если продукты в данном обществе произведены в количестве, соответствующем его спросу, т.е. в количествах, пропорциональных спросу на отдельные товары, то в обществе не будет лишних продуктов, другими словами, реализация товаров в обмене.

Словом, теория реализации продукта при пропорциональном распределении есть теория обмена путем натурального замещения одних товарных масс другими. Какова роль этих

¹ См. Струве П.К. Вопросу о рынках при капиталистическом производстве. Научное обозрение, 1899, с.51

товарных масс в производстве, распределения и т.д., представляют ли они капитал и какой, постоянный или переменный, для существа данной теории совершенно безразлично. Деньги, с точки зрения этой теории, лишь один из многих товарных видов.

Профессор Колумбийского университета Кларк Дж.Б. еще в 1934 г. говорил о таких элементах коммерческого рынка, как цена и рыночная ценность.¹

В частности, рыночные цены – причина группового распределения; нормальные цены – результат определенных феноменов распределения. Установление естественных или нормальных цен есть часть распределительного процесса. Движения, превращающие цены в нормальные, являются в действительности усилиями со стороны различных людей, направленными на то, чтобы получить свою долю дохода. Цены находятся на своем естественном уровне тогда, когда труд и капитал в одной отрасли производят столько же, сколько получают, как и любой другой. Нормальные цены означают уравненную заработную плату и уравненный процент. Обычно определение естественной цены гласит: это такая цена, которая соответствует издержкам производства. Тенденция конкуренции согласно этой концепции заключается в приведении цены к той точке, где выручка равна издержкам.

Ясно, что изучение рыночной ценности должно находиться внутри науки о распределении. На поверхности распределение, происходящее между различными группами или специфическими отраслями производства, определяется текущими рыночными ценами. Цены эти, однако, переходящие и колеблются вокруг определенных более постоянных уровней.

Лидер левого кейнсианства Робинсон Д.В. рассматривает отдельные элементы коммерческой деятельности рыночной экономики, но уже в рамках фирмы. В частности, он отмечает², что фирма – это предприятие, весьма схожее с теми, что реально функционирует; в отличие от них фирма производит только

¹ См. Кларк Дж.Б. Распределение богатства. М.-Л., 1934, с.48-50.

² См. Робинсон Д.В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: 1986, с. 53-55.

один товар и руководствуется исключительно соображениями собственной выгоды.

Назовем лицо, распоряжающийся деятельностью фирмы предпринимателем. В рамках долгосрочного периода деятельности предприниматель стремится к получению такого вознаграждения, которое удовлетворяет его потребности и оказывается достаточным для того, чтобы он продолжал свое дело. При этом вознаграждение не зависит от количества выпускаемой продукции.

Здесь важно подчеркнуть деятельность отдельных индивидуумов и определенных коллективов.

Единоличный коммерсант – самая простая форма коммерческой деятельности. Тем не менее, она обусловлена не только простотой организации и оформления, но и в силу имеющихся у нее преимуществ, – сильной мотивацией, оперативностью и гибкостью.

Являясь единоличным собственником, индивидуальный коммерсант присваивает полученный доход, что уже само по себе является мощным стимулом для инициативной деятельности. Кроме того, непосредственная причастность к управленческой деятельности не только приносит личное удовлетворение, но и способствует укреплению положения в обществе. Все это создает мощные стимулы для коммерческих начинаний.

Индивидуальность в наибольшей степени приближена к рыночному спросу. Непосредственно работая с потребителями и поставщиками, они способны быстро реагировать на самые незначительные колебания конъюнктуры. Осуществляя производство в незначительных масштабах, они могут быстро переориентировать его на выпуск более конкурентоспособной продукции. Оперативность и гибкость – важнейшие преимущества индивидуальной формы коммерческой деятельности.

Вместе с тем, она имеет и ряд недостатков. Во-первых, отдельный коммерсант не в силах организовать крупное производство, так как его финансовые возможности ограничены. Ограничены у него возможность и в получении всей возможной экономии от масштаба производства. Все это оборачивается более высокими издержками производства, что снижает конкурентоспособность мелкого предприятия. Во-вторых, осуществление одним человеком разных функций – управленческой,

снабженческой, финансовой, маркетинговой и кадровой – снижает эффективность руководства в целом, как и силу чрезмерной нагрузки, так и по причинам недостатка знаний. Привлечение же к решению этих вопросов посторонних лиц или организаций ведет к снижению мотивации и рассредоточению ответственности, что нежелательно для предпринимателя.

Поэтому, стоящие перед индивидуальным коммерсантом проблемы ограниченности ресурсов и высокого риска могут быть в известной степени преодолены посредством организации различных объединений, которые можно сгруппировать следующим образом (рис. 12.1).

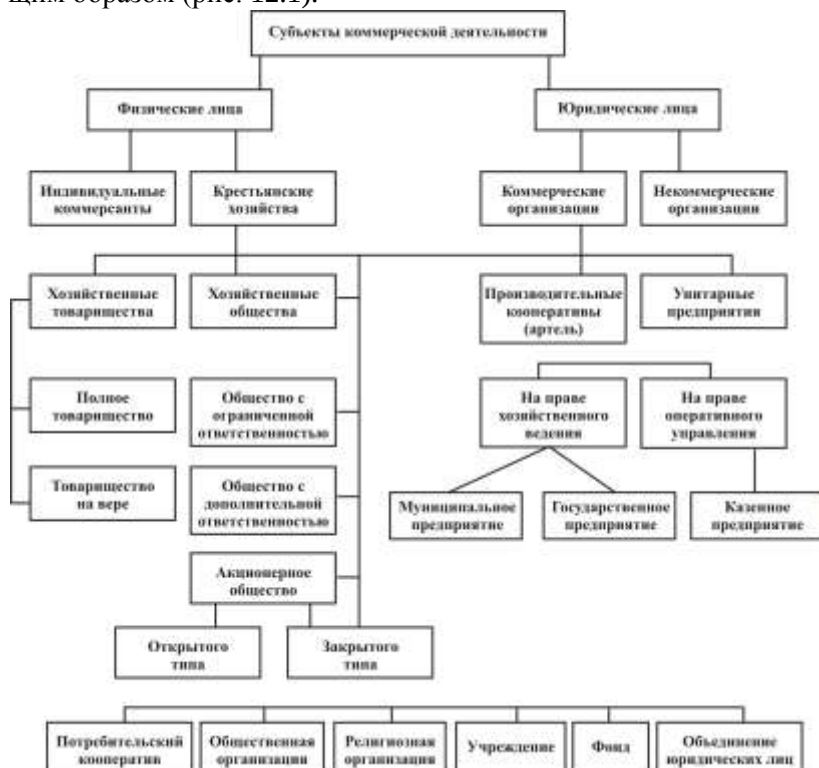


Рис. 12.1. Субъекты коммерческой деятельности

Для коммерсанта в дальнейшем будет, как правило, характерно то, что он приобретает некие услуги (факторы произ-

водства) не потому, что испытывает непосредственное желание их иметь, а потому, что нуждается в них для полного использования своих производственных возможностей. Можно считать, что количество факторов производства, которые он применяет, полностью зависит от характера, обеспечиваемого им производства; следовательно, предприятием можно назвать обособленную экономическую единицу, функционирование которой не связано с личными потребностями предпринимателя. Оно приобретает производственные факторы и продает; цель предприятия состоит в максимизации разницы в стоимости факторов и продуктов.¹

Идею развития коммерческой деятельности в контексте с такими элементами рыночной экономики как цена, спрос и предложение поддерживает известный ученый в области проблем экономического роста и анализа Хикс Д.Р., который отмечает, что для того, чтобы рынок находился в равновесии, нужно только, чтобы соотношение цен фиксировалось на уровне, обеспечивающем выравнивание спроса и предложения.

Если только задан определенный набор цен, мы знаем, как определить самое предпочтительное положение на рынке любого индивида. Отсюда получаем возможность, на какое количество отсутствующих у него товаров он предъявит спрос, а также, какое количество товаров у него есть, чтобы предложить обмен. Простым сложением мы в состоянии определить объем спроса, об объеме предложения для каждого товара. Если система цен такова, что обеспечивается равенство спроса и предложения для всех товаров, то налицо состояние равновесия. Если же нет, то цены, по крайней мере, некоторых товаров будут повышаться или понижаться.²

Английский экономист Маршалл А., занимающий важное место в экономической теории конца XIX – начала XX века также отмечает: «Наша исходная позиция такова: мы изучаем нормальный спрос и нормальное предложение в их более наиболее общей форме; мы игнорируем те аспекты, которые характерны для частных областей экономической науки и сосредотачиваем внимание на тех широких отношениях, которые

¹ См. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: 1982, с. 178.

² См. Хикс Д.Р. Стоимость и капитал. М.: 1988, с. 152-154.

присуще всей науке в целом. Так, мы допускаем, что силы спроса и предложения действуют свободно, что не существует прочного объединения торговцев на обеих сторонах, что каждый выступает самостоятельно и что широко разворачивается свободная конкуренция, т.е. покупатели обычно беспрепятственно конкурируют с покупателями, а продавцы столь же беспрепятственно конкурируют с продавцами».¹

Коммерческую деятельность следует рассматривать не только в контексте с элементами рыночной экономики, но и с управлением.

Хорошо всем известно, что управление является не только экономической, но и философской категорией, так же является областью знаний. Поэтому и существует наука организации управления, находящаяся во взаимосвязи с другими науками. Отсюда вывод, что если управленческие процессы отражаются во всех элементах рыночной экономики (например, управление спросом, управление предложением, организация торговли регулирование цен и т.д.), то в современных условиях организация управления коммерческой деятельностью выдвигаются на одно из первых мест. Это вызвано сложностью решения задач коммерческой деятельности, связанное не только с торговой отраслью, но и другими отраслями экономики; не только торговыми процессами, но и административными, правовыми, транспортными, финансовыми, коммуникационными и т.д.

Таким образом, в рыночных условиях расширяется сфера коммерческой активности, охватывая обмен продуктами не только материального; производства, но и интеллектуальной деятельности. Коммерческая деятельность активно влияет на развитие процессов производства и потребления. Коммерческие структуры изучают тенденции рыночного спроса и ориентирует производителей на разработку и производство наиболее перспективных для сбыта товаров. Коммерсанты активно воздействуют и на потребителей, создавая условия для роста спроса на современные виды товаров. Закупкой исходных материалов и сбытом готовой занимаются как сами производители, так и созданные ими или полностью независимые от них посреднические, оптовые и розничные фирмы.

¹ См. Маршалл А. Принципы политической экономии. Т.1. М.: 1983, с. 24-26.

В современных условиях коммерческая деятельность направлена на удовлетворение общественных потребностей. Но коммерсант принимает на себя имущественный риск не из благотворительных побуждений. Выраженный в доходе материальный интерес – побудительный мотив коммерческой деятельности. Следует, правда, иметь в виду, что не всякий доход есть результат предпринимательства. Он выступает таковым лишь в том случае, когда представляется результатом лучшего использования факторов производства. Поэтому различного рода рентные доходы, проценты на капитал не могут рассматриваться в качестве доходов от предпринимательства. В реальной действительности коммерческий доход представляется в форме экономической прибыли, выступающей непосредственной формой мотивации предпринимательства.

Переход к рыночной экономике обусловил появление нового типа коммерческого работника – инициативного, самостоятельного в принятии решений, предприимчивого. Без этих качеств в современных условиях нельзя успешно вести коммерческую работу. Такие задачи может успешно выполнить только высокообразованный профессионал-коммерсант, получивший соответствующую теоретическую подготовку и имеющий практический опыт в этой сфере деятельности.

12.2. Коммерческие торговые организации на рынке потребительских товаров

На протяжении столетий, взгляды на сущность и предназначение организаций менялись неоднократно. Вначале они, в основном, рассматривались как индивидуальные собственники для получения определенного дохода. Далее многие организации стали корпоративными, превратились в юридически самостоятельных субъектов, формально не зависящих от владельцев и рассматривались как закрытые системы. Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспосабливаться к ней, привел к изменению типа поведения организации, исходным принципом которого стал приростный.

Однако, в современных условиях нестабильности и постоянных кризисов, более эффективным оказывается предпринимательский тип поведения или коммерческий, который отли-

чается определенной агрессивностью и ориентированностью в будущее. Данный процесс обусловлен особенностями отраслевого управления рыночными процессами.¹

Коммерческие организации функционируют во многих отраслях экономики. Но наиболее активно они действуют на рынке потребительских товаров в лице розничных торговых организаций, вызванные бурным ростом розничного товарооборота и услуг в Азербайджанской Республике (см. таблицу № 12.1).

Таблица № 12.1

Основные показатели розничного товарооборота и платных услуг Азербайджанской Республики [268]

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Общий объем розничного товарооборота	2119,9	4622,2	5760,3	7591,4	10876,0	11828,5	13679,5
В том числе							
Розничный товарооборот	2101,5	4548,2	5654,1	7423,9	10585,4	11493,4	13261,7
Оборот питания	18,4	74,0	106,2	167,5	290,6	335,1	417,8
Продовольственных товаров	1428,7	2966,5	3640,9	4755,3	6717,9	7299,9	8378,3
Непродовольственных товаров	672,8	1581,7	2013,2	2668,6	3867,5	4193,5	
Объем платных услуг, млн. м.	477,2	960,7	1400,7	2348,3	3393,0	4088,2	4724,5
В том числе							
По юридическим лицам	318,3	699,9	1046,3	1788,0	2723,2	3278,2	3680,3
Индекс, в % к предыдущему году – всего	105,8	126,1	142,1	133,8	129,7	112,5	112,6

¹ См. Отраслевое управление рыночными процессами. Под общ. ред. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2009, -496 с.

Индекс по юридическим лицам, %	103,7	129,8	145,7	136,4	136,7	112,4	112,3
Объем платных услуг на душу населения, манат	60	114,6	165	273	389,2	463,1	528,8

Современный потребительский рынок характеризуется множеством участников и различных экономических, законодательных, политических и прочих ограничений. Именно это и формирует экономическую среду, в которой приходится работать организации и которую требуется в первую очередь оценить для составления правильного прогноза продаж и назначения квот продаж конкретным продавцам. Оценив экономическую среду и собрав всю необходимую информацию, организация может оценить потенциал риска (рис. 12.2).¹

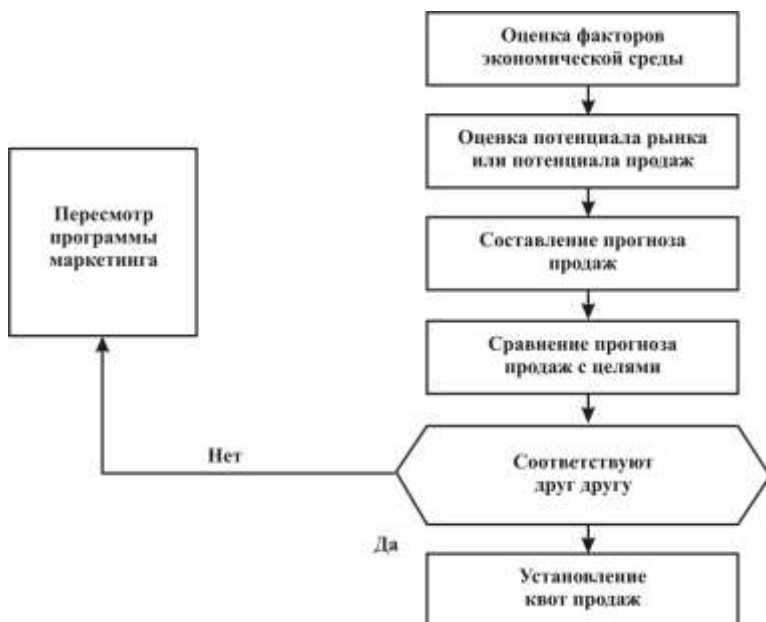


Рис. 12.2. Потенциал потребительского рынка, потенциал продаж и процесс прогнозирования продаж

¹ См. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. М.: Вильямс. 2011, с. 124-126.

Параллельно с продажами потребительский рынок охватывает широкий круг, связанный со сферой услуг.

На рис. 12.3 перечислены основные этапы планирования и создания услуг в коммерческих организациях; подчеркивается необходимость учитывать рыночные возможности организации при распределении ресурсов всех видов: физических, технологических и человеческих.¹



Рис. 12.3. Планирование и организация сервисного процесса в коммерческих фирмах

¹ См. Кристофер Лавлок. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2005, с. 328-329.

Ведущее место в исследованиях потребительского рынка занимает процесс сегментации и позиционирования.

Как показано на рис. 12.4, сегментация закладывает фундамент для отбора целевых сегментов, т.е. для принятия решений о том, на какие сегменты рынка будет ориентироваться коммерческая организация, и какую стратегию охвата сегмента она будет использовать. Целевой рынок – это сегмент рынка, на котором коммерческая организация решила сосредоточить свою деятельность.¹



Рис. 12.4. Сегментация, выбор целевых сегментов и позиционирования в коммерческих организациях

Позиционирование торговой марки следует использовать для придания импульса маркетинговой деятельности в целом, поскольку оно позволяет сделать акцент на том, что ценят

¹ См. Мэртан Берк Вуд. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2006, с. 118, 134.

клиенты и что отличает данную торговую марку от ее конкурентов.

Решением данной проблемы занимаются современные менеджеры коммерческих организаций.

На рис. 12.5 наглядно отображена типичная зависимость типа планирования от уровня, на котором работает менеджер в организации. Как видно, чаще всего деятельность менеджеров низового уровня при составлении планов связана с операционным планированием. По мере того, как управленческие работы, продвигающиеся вверх по иерархической лестнице, их роль в планировании организуется более стратегически.¹



Рис. 12.5. Планирование в иерархии коммерческих организаций

Для успешного планирования данного процесса необходимо выявить критерии качества моделирования коммерческой организации.

Оценивать модель бизнес-процесса организации необходимо системно – и не только адекватность предметной области, но и другим свойствам: непротиворечивости, достаточности для формирования требований к информационным системам, полноте, ясности и др. (см. рис. 12.6).²

¹ См. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент. Пер.с англ. м.: Вильямс. 2007, с. 328-329.

² См. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Вильямс. 2006, с. 65-66.



Рис. 12.6. Критерии качества моделирования коммерческой организации

Структура отрасли определяется пятью конкурентными силами, которые в общей сложности определяют прибыльность отрасли: влияние покупателей, влияние поставщиков, угроза появления новых игроков, угроза со стороны новых продукто-заменителей и конкуренция среди существующих игроков (см. рис. 12.7).¹ Суммарное влияние всех пяти сил меняется от отрасли к отрасли, равно как и средняя из пяти сил является также примерной величиной, увеличивая или уменьшая привлекательность той или иной отрасли.

¹ См. Портер Э. Майкл. Конкуренция (обновленное и расширенное издание). Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010, с. 109-110.

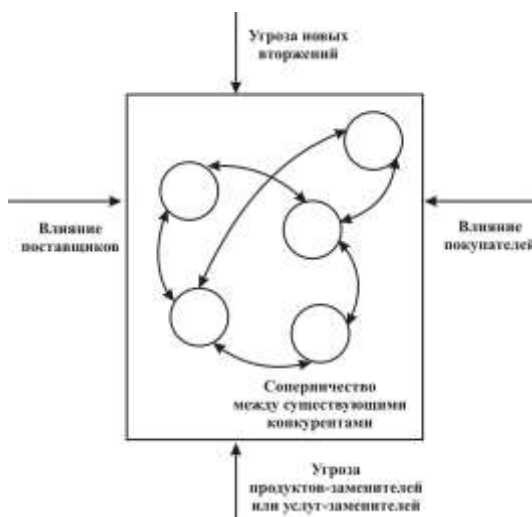


Рис. 12.7. Детерминанты привлекательности отрасли

Структура рынка и отрасли иногда остается неизменной в течение многих лет и кажется при этом абсолютно стабильной. На самом же деле структура рынка или отрасли – весьма хрупкая конструкция. Один легкий толчок – и все рассыплется, причем быстро. Если подобное происходит, каждый участник рынка должен реагировать на это. Продолжать вести бизнес по старому – практически гарантия того, что случится непоправимое и компании грозит вымирание. Как минимум, компания утратит свои позиции лидера; и как только они потеряны, вернуть их практически невозможно. Однако, перемены в структуре отрасли или рынка несут также и прекрасные возможности инноваций.

Если речь идет о структуре отрасли, перемены требуют предпринимательского подхода от всех ее представителей.¹

В современных условиях меняется содержательная деятельность розничных торговых организаций, где значимое место занимает «фрайчайзинг». Фрайчайзинг представляет собой взаимоотношенно-обусловленные отношения, в которых франчайзеры и франчайзи должны жить с некоторой степенью гибкости относитель-

¹ См. Друкер П. Бизнес и инновации. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008, с. 126-127.

но деятельности каждого. По существу, франчайзи и франчайзеры создают «Зону толерантности», которая соответствует их уникальным взаимоотношениям, неформальному стандарту производительности во многих аспектах (см. таблицу № 12.2).¹

Таблица № 12.2

Зона толерантности и приоритета по отношению к операционной деятельности и маркетингу

Наиболее уязвимые места предоставления услуг в зоне толерантности
Взаимодействие в области операционной деятельности
- Визиты специалистов по эксплуатации в торговле точки - Формальные проверки торговых точек - Время пребывания специалистов в торговых точках - Отзывы и документация специалистов по эксплуатации франшиз - Общее влияние специалистов по эксплуатации на успех франчайзи
Взаимодействие в области маркетинга
- Стоимость маркетинговых материалов - Своевременность отклика на потребность - Сбор и взаимный обмен маркетинговыми данными - Количество дней, которые франчайзи проводит с маркетинговым персоналом отрасли - Общее влияние маркетингового персонала на результаты деятельности отрасли по мнению франчайзи

Новшеством в содержательную часть розничных коммерческих организаций можно отнести и «мерчендайзинг».

Существует много официальных определений «мерчендайзинг»:²

1. Мерчендайзинг – система организации продаж товаров и управления ими.

2. Мерчендайзинг – это маркетинг в точке розничных продаж, или маркетинг «в стенах магазина».

3. Мерчендайзинг – искусство (технология) вкладки товаров.

Одним словом, мерчендайзинг – это система мероприятий, проводимых в микромире магазина и направленных на то,

¹ См. Спинелли С., Розерберг Р., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2006, с. 199-200.

² См. Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Мерчендайзинг. СПб.: Питер. 2011, с. 9-10.

чтобы покупателю было удобно, приятно и выгодно совершать покупки.

Для любой коммерческой фирмы (магазина), в первую очередь необходимо стандартизировать.¹

- процедуру открытия магазина;
- бизнес-процессы управления ассортиментом;
- стандарты работы с поставщиками;
- основные бизнес-процессы товародвижения (заказ, поставка товаров, работа склада, работа с покупателями);

Стандарты работы персонала.

При этом следует учесть следующие:

- стандарты разрабатываются под конкурентную коммерческую фирму;
- если технологии можно стандартизировать, то психологическая составляющая не всегда поддается стандартизации;
- при разработке стандарта, нельзя забывать про Правила торговли.

Необходимость изменения содержательной части розничных коммерческих организаций вызвано тем, что за последние годы наблюдается бурный их рост в Азербайджанской Республике, что требует коренной перестройки всей системы коммерческой деятельности торговых фирм (см. таблицу № 12.3).

Таблица № 12.3

***Розничные (коммерческие) торговые предприятия
Азербайджанской Республики (на 01.01) [268]***

	2001	2006	2007	2008	2009	2010
Количество розничных торговых предприятий	20763	28752	30817	32544	35088	35156
В том числе:						
Крупные и средние предприятия	554	2865	2698	2577	2714	1677
Количество ярмарок и рынков	201	176	161	149	133	127

¹ См. Сысоева С.В. Стандарт работы розничного магазина. СПб.: Питер. 2011, с. 13-15.

Количество мест на ярмарках и рынках	43406	67260	64310	59850	43885	41593
Численность физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью	65960	144013	147552	149903	152460	154546

В современных коммерческих организациях появился новый подход в маркетинговых исследованиях – системный маркетинг. Системный маркетинг заключается в том, что поставщик предлагает не только набор взаимосвязанных продуктов, но и такие соответствующие услуги, как эксплуатационные процедуры, контроль за товарными запасами и другие элементы обслуживания.

Системный маркетинг включает также: 1) систему продуктов – капитальное оборудование и сопутствующие эксплуатационное обеспечение; 2) систему обслуживания – автоматизированная система приема заказов на рутинные операции и эксплуатации; 3) система услуг, такие как обработки информации и консалтинг. Таким образом, системный маркетинг в равной степени относится к продуктам и материалам, продуктам и услугам, словом, является интегрированным решением проблем покупателя.

По существу, системный маркетинг предоставляет необходимую для удовлетворения потребностей отдельного клиента комбинацию продуктов и услуг.¹

В системном подходе ведущее место отводится новым информационно-коммуникационным технологиям.

Так, например, в поисках «идеального» продукта выгоднее всего торговать в Интернете. Список требований, которым должен отвечать такой продукт следующий:

¹ См. Браерти Эдвард и др. Бизнес-маркетинг. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007, с. 323-324.

- он обеспечивает высокий уровень прибыли;
- вы обладаете эксклюзивными правами на его распространение;
- его можно доставлять через Интернет;
- при его покупке через Интернет потребитель получает дополнительные преимущества по сравнению с обычной покупкой;
- он удовлетворяет всеобщую потребность;
- спрос на него устойчив.

Если товар или услуга соответствуют большинству этих требований, значит они принесут прибыль.¹

12.3. Совершенствование и оптимизация организации управления коммерческих торговых фирм

Совершенствование и оптимизация организации управления на уровне торговых фирм базируется на законодательных актах о том, что фирма является юридическим лицом, т.е. имеет в собственности, полном хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим от своего имени.

Исследования вопросов оптимизации организации управления торговых фирм на завершающей стадии системного анализа, основывается на том, что в ходе обследования полученных результатов вносятся в специальные таблицы логического характера с применением блочного подхода. При этом составляются две логические таблицы, одна из которых отражается существующее состояние исследуемой системы, другая – изменение, возникшие в период обследования.²

Так, первая логическая таблица (ЛТ - 1) состоит из трех частей:

1. Входная – функциональные или организационные подсистемы торгового предприятия;

¹ См. Уильсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2003, с. 55.

² См. Самедов А.Г. Управление рынком. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2005, с. 228-244.

2. Внутренняя – описание существующего положения организации управления торговым предприятием;

3. Выходная – достоинство, недостатки организации управления – торговым предприятием, а также выводы.

На основе логической таблицы (ЛТ - 1) применяют блочный подход анализа организации управления, основанной на единых операциях и характеризующаяся блочными символами.

На базе логической таблицы (ЛТ - 1) и блочной схемы строится вторая логическая таблица (ЛТ - 2). Она также состоит из трех частей:

1. Входная – включает функциональные и организационные подсистемы, но в более совершенной форме;

2. Внутренние изменения, возникшее в период исследования, и описание;

3. Выходная – конкретные предложения и рекомендации в условиях перехода к рынку.

Логические таблицы (ЛТ - 1 и ЛТ - 2) и блочные подсистемы наглядно отражают объем деятельности системы в целом и конкретных служб деятельности в системе торговых фирм.

Рассмотрим на примере организационной подсистемы подходы системного анализа к организации управления на уровне торговой фирмы, в частности, выражающиеся через ее организационную структуру управления.

Независимо от внедряемых организационно-правовых форм управления в условиях рынка организация управления занимает особое положение. Так, при создании малой фирмы, в торговле ее уставом предусмотрено: рассмотрение и поручение директору заключать договора между малым предприятием и учредителем; утверждение структуры и штатного расписания; рассмотрение и утверждение планов экономического и социального развития и др.

Анализ функции организационной подсистемы Б – 1 – 3, т.е. организационной структурой управления на уровне торговой фирмы показывает, что ей свойственна линейно-функциональная структура.

Такая структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления, при котором линейные руководители осуществляют управление различными отраслями деятельности, т.е. торговлей, общественным

питанием, а функциональный аппарат оказывает помощь в выборе и принятии решений, ведет учет и контроль и т.п.

Однако, в настоящее время отдельные стороны, присущие линейно-функциональной структуре управления торговой фирмы, является тормозом ее дальнейшего функционирования. Прежде всего, наблюдается процесс относительной независимости развития субъекта управления от объекта с одной стороны, с другой – отсутствие в субъекте управления координирующих функций.

В результате выявлены целый ряд недостатков линейно-функциональной структуры, среди которых наиболее существенные следующие:

- несоответствие уполномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;
- трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественных позиций;
- ограничения в реализации принципа единоначалия – настолько сильны, что сам принцип поставлен под сомнение;
- преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективами и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

Такое положение сложилось потому, что вопросы делегирования полномочий в линейно-функциональной структуре управления весьма сложно осуществить по важным делам. По мнению Роберта Таунсенда, немногие делегируют полномочия в важных делах. А значит, делегируется лишь рутинная работа. Настоящий руководитель берет на себя столько рутинной работы, сколько сможет, либо находит способ, как совсем от нее избавиться, причем так, чтобы добиться результата в десять раз быстрее. И он делегирует максимальное количество важных дел, создавая атмосферу, благоприятную для роста сотрудников».

Некоторые авторы к основным недостаткам линейно-функциональных структур управления относят:

- двойственное положение нижестоящих линейных руководителей, т.к. теоретически все предложения функциональных отделов должны передаваться на нижестоящий уровень только

через соответствующих линейных руководителей, а на практике, с одной стороны, многие вопросы решает руководитель сам, с другой функциональное руководство часто перерастает в линейное по принципу подчиненности «директор магазина – функциональные отделы» и «функциональные отделы – управления торговли»;

- разобщенность структурных подразделений аппарата управления, вызываемая тем, что их работа направлена на выполнение определенной функции, а не на достижение общей цели с определенными конечными результатами.

Многие эти недостатки связаны с тем, что в существующих организационных формах, в основном, указаны вертикальные связи, а горизонтальные связи между структурами подразделения официально отсутствуют.

С этих соображений ученые ведут поиски новых возможностей совершенствования линейно-функциональных структур. Поэтому, настоящее время разработаны и внедрены целый ряд типовых организационных структур управления на уровне объединений и фирм (9), отражающих горизонтальные связи.

Горизонтальные связи в системе управления существенно дополняют схемы оптимального сочетания вертикальных и горизонтальных связей в целом используются в объединениях и фирмах промышленности, но не торговли.

Все это привело к тому, что до сегодняшнего дня в структуре управления торговых фирм горизонтальные связи, во-первых, не регламентированы и не обладают распорядительными правами: во-вторых, горизонтальные взаимодействия носят формальный, необоснованный характер; в-третьих, они практически преломляются через директора торговой фирмы.

Результаты анализа сгруппируем в логическую таблицу ЛТ - 1 (см. таблицу № 12.4) и блочную схему (рис. 12.8).

Таблица № 12.4

Логическая таблица (ЛТ - 1)

Б	Организационная подсистема	ЛТ-1
Б-1	Организация управления	
Б-1-3	Организационная структура управления	

Вход	Внутренняя	Выход
Традиционная линейно-функциональная структура управления на уровне торгового предприятия	1.Общее руководство и управление осуществляют линейные звенья (вертикальные связи) 2.Управление процессами достижения целей возлагаются на функциональные звенья (вертикальные связи)	1. Отсутствие официальных горизонтальных связей. 2.Горизонтальные связи не обладают распорядительными органами. 3.Горизонтальные связи практически преломляются через директора.

Логическая таблица (ЛТ - 1) и блочный подход показывает, что давно назрел вопрос проектирования организационной структуры управления на уровне торговых фирм с учетом не только вертикальных, но и горизонтальных связей. Однако в настоящее время, предложенные варианты проектирования в форме служб, блоков по существу рассматривают только вертикальные связи и резкое объединение подразделений одной функциональной направленности в специализированные службы, или блоки усложняют изучение горизонтальных связей.

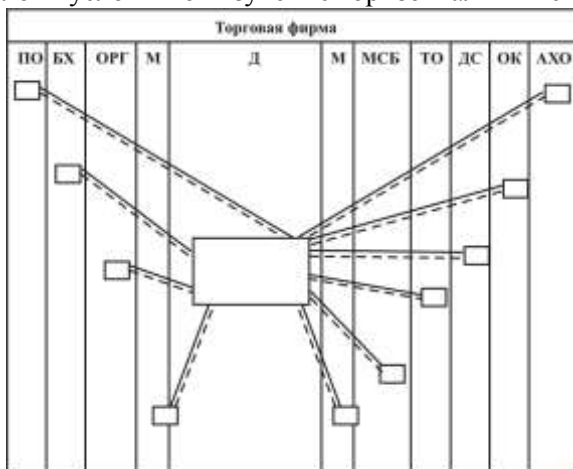


Рис. 12.8. Блочный подход к анализу существующей линейно-функциональной структуры на уровне торговых фирм

По этому поводу имеются ряд спорных соображений. Так, некоторые авторы в экономические блоки, или службы предлагают включить наряду с плановым отделом, централизованной бухгалтерией и орготдел; другие, орготдел относят к организационно-коммерческим подразделениям.

Во-вторых, спорным моментом является объединение информационной службы, или машинно-отчетного бюро в экономическом блоке, т.к. диспетчерская служба, включенная в коммерческий блок, деятельность которой связана с приемом и обработкой информации о поступающих товарах в другой информации также остро нуждается в содействии информационных и счетных подразделений.

На наш взгляд и информационно-вычислительные службы, или машинно-счетные бюро являются структурными подразделениями, которые нельзя механически отнести к одним или другим блокам. Именно эти структурные подразделения и должны выступать как интеграторы горизонтальных связей в линейно-функциональной структуре управления на уровне торговой фирмы.

При этом, целесообразным представляется на базе орготдела создать отдел «организации и управления торговлей», который наряду с функциями организации торговли, выполняла бы задачи по совершенствованию управления торговлей и вместе с информационно-вычислительными службами, или машинно-счетными бюро составили блок – центр горизонтальных связей в прямом подчинении руководителя.

Блок-центр горизонтальных связей в своей деятельности должен выполнять комплексные задачи и функции: определение объема управленческой деятельности всех структурных подразделений; рассмотрение вопросов взаимодействия между структурными подразделениями; расчет численности штатов аппарата управления; проектирование структуры управления на основе разработанных инструкций и положений; рационализация процесса управления торговлей; разработка рекомендаций по повышению производительности управленческого труда; совершенствование существующих положений, инструкций функциональных отделов и отдельных должностных лиц; изучение применяемых методов управления; анализ информационных потоков и документооборота; изучение перспективных задач

организационного развития торговой организации; количественная и качественная оценка эффективности структур управления на отдельных уровнях торгового предприятия.

Результаты анализа сгруппируем в логическую таблицу (ЛТ - 2) (см. таблицу № 12.5), которая дает возможность в переходной период выделить достоинства совершенной линейно-функциональной структуры управления на уровне торговых фирм, выражающейся прежде всего, в сочетании традиционных вертикальных и предлагаемых горизонтальных связей.

Таблица № 12.5

Логическая таблица (ЛТ - 2) переходного периода к рынку

Б	Организационная подсистема	ЛТ-2
I Б-1	Организация управления	
Б - 1 - 3	Организационная структура управления	
Вход	Внутренняя	Выход
Совершенная форма линейно-функциональной структуры управления на уровне торговой фирмы	1..... 2..... 3. Прямые горизонтальные связи (без преломления через директора) возлагаются на специально созданный блок-центр на базе орготдела и машинно-счетного бюро или информационно-вычислительной службы	1..... 2..... 3..... 4. Горизонтальные связи будут обладать распорядительными правами

Таким образом, нами предлагаются проектирование организационной структуры управления на уровне торговых фирм в условиях перехода к рынку путем построения блоков в двух направлениях: вертикальном и горизонтальном. Вертикаль-

ный подход нам известен как построение экономического, коммерческого и других блоков (см. рис. 12.9).

Директор (менеджер)					
	ОСУ	МСБ			
Блок управления и руководства	Замдиректора по экономическим вопросам	Замдиректора по коммерческим вопросам	Зам.директора по кадрам	Зам.директора по хозяйственной части	
	ПО	ТО	ОК	АХО	Исполнительный блок
	БХ	ДС			

Рис. 12.9. Проект организации управления на уровне торговой фирмы в условиях перехода к рынку

В горизонтальный блок «управления и руководство» предлагается включить дирекцию, блок-центр горизонтальных связей, в частности, отдел организации и управления торговле и машинно-счетное бюро, руководителей служб вертикальных блоков, т.е. коммерческой, экономической, кадровой и хозяйственной.

В горизонтальный «исполнительный» блок, думается необходимо включить коммерческий блок (торговый отдел и диспетчерскую службу), экономический (плановый отдел и централизованную бухгалтерию), кадров, хозяйственный – отдел административно-хозяйственного обслуживания.

Следовательно, можно сделать следующие выводы по вопросам рационализации организации управления на уровне торговых фирм в условиях перехода к рынку:

- при существующей линейно-функциональной структуре управления, директор фирмы, практически включает в свои

функции управления всеми структурными подразделениями предприятий, находящиеся в его непосредственном подчинении. Такая комплексная ответственность приводит к большому объему обязанностей, и следствие, система управления торговым предприятием становится недостаточно эффективной.

В предлагаемой линейно-функциональной структуре управления директор фирмы будет непосредственно управлять.

Руководители вертикальных блоков (экономического, коммерческого, кадрового, хозяйственного) по наиболее общим вопросам и блок-центром горизонтальных связей. При такой системе основные координирующие функции будут возложены на блок-центр горизонтальных связей, а директор перестанет выполнять функции преломления горизонтальных связей между структурными подразделениями. Следовательно, директор будет нести ответственность за деятельность фирмы в целом, и решать проблемы достижения цели предприятия, отвечать за выполнение плана товарооборота, создавать условия развития внешней и внутренней деятельности системы, включая ее организацию.

Структурные подразделения действующих линейно-функциональных структур управления практически выполняют функции управленческого и исполнительного характера. С созданием горизонтального блока «управления и руководства» с блок-центром горизонтальных связей, в «исполнительном» блоке будут сохранены только функции исполнительного характера, что на наш взгляд намного повысит оперативность управления на уровне торговых фирм.

Весьма существенным моментом системного анализа организации управления является изучение вопросов уровней управления, связи и соподчиненность определенных звеньев, проявляющийся в вертикальном и горизонтальном разделении организации управления, а также формализации отдельных ее элементов.

Вертикальное разделение определяет высоту организационной структуры управления, представляющей собой число ступеней системы управления. Горизонтальное разделение в свою очередь определяет широту организационной структуры управления, учитывающей число линейных руководителей, или звеньев на единой ступени управления, а также количеством

работников, непосредственно подчиненных низшему линейному руководителю.

Вертикальное и горизонтальное разделение имеют свои преимущества и недостатки. Так, любая система с большим числом ступеней управления имеет следующие недостатки: во-первых, увеличивается путь прохождения информации, что приводит к возможному возникновению их искажения; во-вторых, практически отсутствует контакт между высшей и низшей ступенями системы управления. В свою очередь увеличенные широты расстояния управления горизонтального направления уменьшают число ступеней управления.

Следовательно, вертикальное и горизонтальное разделение организации управления взаимосвязанное явление, требующее определения оптимального соотношения числа ступеней и, числа подчиненных единому руководителю или подразделению.

В настоящее время существуют различные подходы к решению данной проблемы. Так, одно из мнений по определению числа ступеней управления основывается на «периоде самостоятельного действия» или, иначе говоря, на таком разделении времени, которое не будет способствовать росту числа руководителей, ибо смог действовать без контроля высшего руководителя (теория Jaguese). Другое мнение (сведение Joop Woodwardove) заключается в том, чтобы выяснить колебания числа руководящего состава и низшего звена.

12.4. Посреднические коммерческие организации на внешнем рынке

Известно, что внутренний потребительский рынок находится в тесной взаимосвязи с внешним рынком, который включает такие показатели, как внешнеторговый оборот, импорт, экспорт и сальдо.

Следует отметить, что в настоящее время внешнеторговый оборот Азербайджанской Республики растет невероятно быстрыми темпами и в 2009 г. превысил рубеж 20 млрд. долларов США (см. таблицу № 12.6).

Одновременно расширилась географическая структура внешнеторговых связей Азербайджанской Республики (см. таблицу № 12.7), которая охватывает все континенты мира.

Таблица № 12.6

**Внешнеторговый оборот Азербайджанской Республики
в 2009 г. (млн.долл.США) [268]**

	Внешне- торговый оборот	Импорт	Экспорт	Сальдо
Всего	20818,2	6119,7	14698,5	8578,8
Страны с переходной экономикой	3616,2	1888,7	1727,4	-161,3
Страны СНГ	2961,9	1825,9	1135,9	-690
Страны Центральной и Восточной Европы	654,3	62,8	591,5	528,7
Развитые страны	12276,5	2276,9	9999,7	7722,7
Страны Западной Европы	8157,8	1730,7	6427,1	4696,4
В том числе:				
Евросоюз	8047,2	1631,9	6415,1	4696,4
Другие страны Западной Европы	110,6	98,8	11,8	-87
Другие развитые страны	4118,7	546,2	3572,6	3026,3
Развивающиеся страны	4925,5	1954,1	2971,4	1017,3
Другие развивающиеся страны	4297,3	1464,1	2833,2	1369,2

Таблица № 12.7

**Географическая структура внешнеторговых связей
Азербайджанской Республики в 2009 г. (млн.долл. США) [268]**

Континенты	Оборот внешней торговли		Импорт		Экспорт	
	Объем	Удельный вес, %	Объем	Удельный вес, %	Объем	Удельный вес, %
Всего	20818,2	100	6119,7	100	14698,5	100
Европа	11087,8	53,3	3454,3	56,4	7633,4	51,9
Азия	6681,6	32,1	2170,9	35,5	4510,8	30,7

Америка	2800,5	13,4	442,9	7,2	2357,7	16,1
Африка	228,7	1,1	34,1	0,6	194,5	1,3
Океания	19,6	0,1	17,5	0,3	2,1	0

Для решения столь масштабной деятельности на внешнем рынке в последние годы существенную роль играют посреднические коммерческие организации. Привлечение посредников способствует повышению экономичности внешнеторговых операций, несмотря на выплату вознаграждения посредникам. Посредники увеличивают эффективность операций за счет: торговли на узком, хорошо изученном сегменте рынка; снижения издержек обращения; сокращения сроков поставок; предпродажного сервиса и технического послепродажного обслуживания; авансирования экспортеров путем вложения собственного капитала в создание и функционирование сбытовой сети.¹



Рис. 12.10. Сбытовой агент в системе посреднической коммерческой организации

Привлечение торговых посредников не имеет смысла, если они не обеспечивают получения дополнительной прибыли по сравнению с той, которую экспортеры извлекают при самостоятельном сбыте товара.

Независимые сбытовые агенты не покупают продукцию у производителей и не перепродают ее. Они уполномочены экспортерами, продавать продукцию в качестве их представителей. Но при этом экспортер оставляет за собой право определять условия реализации товаров и, прежде всего, устанавливать уровень цен.

Для правового решения данной проблемы между экспортером и агентом заключается агентское соглашение, которое

¹ См. попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга. М.: «Ось-89». 2000, с. 194-197.

дает широкие полномочия последнему, но при этом, вводит ограничения, так как агенты действуют за счет экспортеров. Предельные полномочия в основном касаются цен, условий кредитов и платежей, сроков поставок, гарантий и ответственности. В обязанности агента могут быть включены исследование рынков сбыта, реклама, содержание складов товара, организация предпродажного сервиса и технического обслуживания.

Между экспортерами и агентами отношения трудового найма не устанавливаются, иначе посредники стали бы служащими экспортирующей фирмы. Поэтому вознаграждение, выплачиваемое агенту, не является его зарплатой, оно возмещает ему расходы и обеспечивает получение запланированной прибыли.

Сложность правового решения данного вопроса заключается в том, что многие посреднические коммерческие организации осуществляют свою деятельность во многих странах мира с разными правовыми положениями. Об этом свидетельствуют данные, о многочисленных внешнеторговых партнерах республики (см. таблицу № 12.8).

Таблица № 12.8

Основные внешнеторговые партнеры Азербайджанской Республики в 2009 г. (млн.долл.США) [268]

Страны	Товарооборот	%	Импорт	%	Экспорт	%	Торговый баланс
Страны - всего	20818,2	100	6119,7	100	14698,5	100	8578,8
Италия	3916,2	18,8	127,7	2,1	3788,4	25,8	3660,7
США	2011,0	9,7	264,2	4,3	1746,8	11,9	1482,6
Россия	1815,9	8,7	1070,9	17,5	744,9	5,1	-326,0
Франция	1468,2	7,1	142,1	2,3	1326,1	9,0	1184,0
Израиль	1317,1	6,3	80,9	1,3	1236,2	8,4	1155,3
Турция	1013,6	4,9	906,1	14,8	107,6	0,7	-798,5
Украина	695,7	3,3	511,6	8,4	184,0	1,3	-327,6
Тайвань	690,4	3,3	10,0	0,2	680,4	4,6	670,4
Индонезия	664,5	3,2	3,8	0,1	660,5	4,5	656,8
Германия	638,2	3,1	551,5	9,0	86,7	0,6	-464,7
Китай	614,7	3,0	484,8	7,9	129,9	0,9	-354,9

Обычно, правовые аспекты посреднических коммерческих организаций осуществляют те условия консигнации, где в основном, реализуют товары массового спроса, а также машины и оборудование. По таким договорам продают основную массу продукции (автомобили, станки, электродвигатели и др.). По этим условиям экспортер (консигнант) поставляет посреднику (консигнатору) товары на его склад для реализации на рынке в течение определенного срока. Консигнатор расплачивается с консигнантом по мере реализации товара по согласованному графику. Данный процесс представлен на рис. 12.11.

Консигнатор исследует рынок, осуществляет рекламу и предпродажный сервис, создает сеть технического обслуживания, обеспечивает товар складами. Поэтому необходимо поддерживать с консигнатором хорошие деловые отношения.



Рис. 12.11. Кругооборот движения консигнатора

Основной объем международной торговли осуществляется независимыми фирмами, занимающимися перепродажей товаров.

Дистрибьюторы – это фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм – производителей готовой продукции.

Дистрибьюторы – это относительно крупные фирмы, располагающие собственными складами и устанавливающие длительные контрактные отношения с промышленниками.

На внешнем рынке дистрибьюторы отличаются тем, что сами, от своего имени и за свой счет заключают контракты купли-продажи с экспортерами и импортерами (см. рис. 12.12). При этом с экспортерами устанавливаются отношения длительного сотрудничества на основе соглашений, содержащих комплекс взаимных прав и обязанностей, выходящих за рамки обычных договоров купли-продажи.



Рис. 12.12. Кругооборот дистрибьюторской коммерческой организации

Соглашения с дистрибьюторами определяют перечень сбываемых товаров, территорию, обязательства по годовым объемам сбыта товара, маркетинговые исследования, содержание складов, предпродажный сервис, создание стабильной сбытовой сети. При этом сбытовая сеть обычно создается другими независимыми фирмами, с которыми дистрибьюторы заключают соответствующие договоры.

Дистрибьюторы обладают большей коммерческой самостоятельностью, чем агенты: они выступают на рынке от своего имени; несут все риски, сниженные с порчей и утратой товаров; сами отвечают за риски по кредитам, предоставленным покупателям; могут сами назначать цены реализации товаров

12.5. Промышленные и сельскохозяйственные коммерческие организации

Дисциплина «Теория организации», может быть ориентирована на изучение теоретических основ организации производственных систем (ПС), включая изучение законов, закономерностей и принципов их построения и функционирования, а также реализуемых в них производственных процессов (ПП) для достижения главных целей ПС. Комплекс вопросов теории организации ПС может изучаться, как в виде самостоятельной дисциплины, так и в составе других дисциплин.¹

¹ См. Теория организации производственных систем. М.: Экономика. 2007, - 493 с.

Исходя из этого, в основу теории организации производственных систем, могут составлять коммерческие промышленные, сельскохозяйственные и другие организации, которые являются открытыми системами, включающие: поступление материалов, рабочей силы и капитала. В настоящее время, разновидность коммерческих организаций проявляется через малые, совместные и зарубежные предприятия (см. таблицу № 12.9). В промышленных коммерческих организациях технологический процесс создается для переработки сырья в конечный продукт, который, в свою очередь продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики – все являются частью окружения коммерческой организации (см. рис. 12.13).

Таблица № 12.9

***Деятельность малых, совместных и зарубежных
предприятий [268]***

Отрасли	Количество предприятий, ед.	Численность работников, чел.	Средне-месячная з/п, манат	Объем продукции, тыс.м.
Всего - малые предприятия	14101	99838	140,0	1595113,4
Сельское хозяйство	1432	8390	73,4	35411,9
Промышленность	2016	23007	113,2	207967,3
Строительство	1663	18392	152,5	955486,1
Торговля	6127	32722	116,0	258167,3
Гостиницы и рестораны	264	1174	245,1	7489,3
Транспорт, складское хозяйство и связь	385	1630	175,2	42982,0
Недвижимость	1215	7947	311,0	63493
Образование	87	456	113,6	3220,6
Здравоохранение	204	1063	142,5	4203,7
Другие	708	4457	174,3	16692,2
Совместные и зарубежные предприятия - всего	1174	65198	1012	25952598,2
Сельское хозяйство	6	1558	135	1558,7
Промышленность	241	27760	1067	22205866,8

Строительство	117	7220	954	675108,8
Торговля	355	6608	321	122870,9
Гостиницы и рестораны	29	2640	415	69222,7
Транспорт, складское хозяйство и связь	97	6431	908	2463372,6
Недвижимость	267	9490	2014	368144,0
Образование	23	1225	173	6781,3
Здравоохранение	22	1184	190	5296,5
Другие	17	1054	607	34375,9

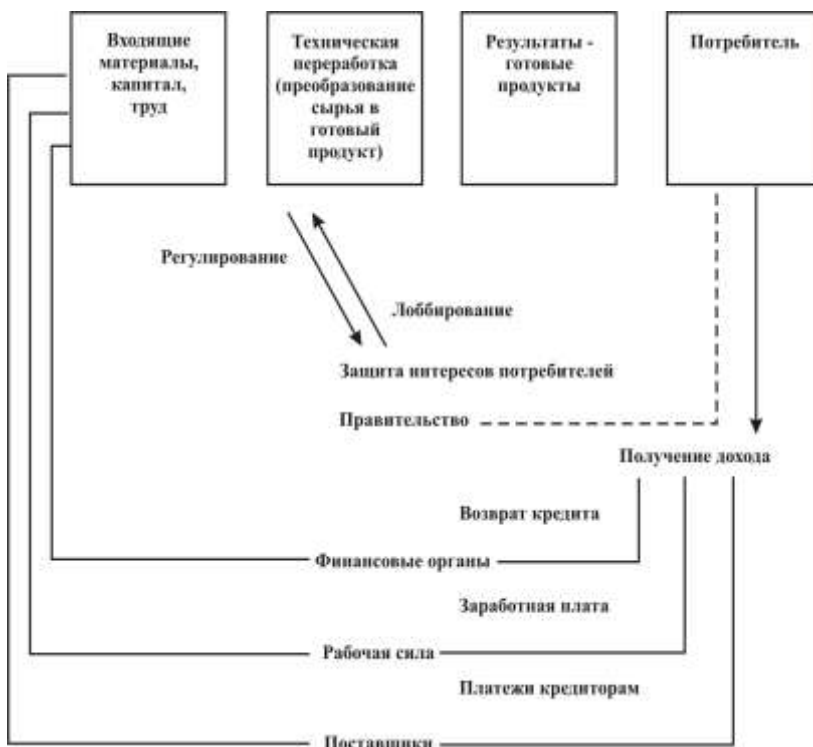


Рис. 12.13. Промышленные коммерческие организации как открытая система¹

¹ Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 16-19.

Промышленные коммерческие организации, как открытые системы, включают внешнюю и внутреннюю среду.

Следует отметить, что существует граница, отделяющая систему от ее окружения. Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Внешняя среда коммерческой организации представлена на рис. 12.14.



Рис. 12.14. Внешняя среда промышленной коммерческой организации

Поведение членов коммерческой организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все ее элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами производительности. Внутренняя среда промышленной коммерческой организации представлена на рис. 12.15.



Рис. 12.15. Внутренняя среда промышленной коммерческой организации

В исследованиях промышленных коммерческих организаций значимое место занимает промышленный маркетинг.

Промышленный маркетинг – это продажа товаров и услуг промышленным и институциональным клиентам. К ним относятся компании-производители, правительственные учреждения, оптовые и розничные продавцы, а также другие *организации*. Потребительский маркетинг, в отличие от промышленного, связан с продажами отдельным людям, семьям и домашним хозяйствам, покупающим товары и услуги для собственного потребления. Отличительной особенностью промышленных и институциональных клиентов, является то, что они используют приобретенные товары для производства своих собственных товаров и услуг. Схема моделей маркетинговой системы представленная на рис. 12.16.¹

Основные финансово-производственные показатели промышленных предприятий Азербайджанской Республики представлены в таблице № 12.10, а по сельскохозяйственным предприятиям в таблице № 12.11.

¹ См. Уэбстер Фредерик. Основы промышленного маркетинга. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, с. 17-19.



Рис. 12.16. Система промышленного маркетинга

Таблица № 12.10
Основные финансово-производственные показатели
промышленных предприятий [268]

	Добывающая промышленность				
	2000	2005	2006	2007	2008
Количество действующих предприятий	125	243	299	343	340
Количество индивидуальных предприятий	66	139	164	202	259
Объем продукции, млн.м.	1626	5673	10566	16413	22631
Индекс, в % к предыдущему году	101,1	141,5	144,7	129,1	105,3
Доля продукции в общем объеме, %	53,5	67,6	72,3	76,0	78,6

Среднемесячная численность работников (тыс.чел.)	33,7	40,8	41,6	41,1	40,3
Индекс, в % к предыдущему году	100,0	103,0	102,0	98,8	98,1
Доля занятых в отрасли, %	16,8	22,8	22,6	21,1	20,7
Среднемесячная з/плата, манат	198,2	505,2	633,7	845,5	1011
Наличие основных фондов, млн.м.	3741	13098	15652	22466	24154
Инвестиции в основной капитал, млн.м.	481,1	3730	3386	3498	2883
Доля в общих инвестициях, направленных в промышленность, %	73,0	89,4	78,9	77,0	68,8
Индекс цен предприятий-производителей, в % к предыдущему году	-	127,3	113,3	104,4	112,6
	Обрабатывающая промышленность				
	2000	2005	2006	2007	2008
Количество действующих предприятий	1646	2096	2032	2137	2160
Количество индивидуальных предприятий	2157	7199	7991	8653	9680
Объем продукции, млн.м.	1553	3074	4312	4920	5701
Индекс, в % к предыдущему году	115,3	116,0	106,9	107,3	106,6
Доля продукции в общем объеме, %	31,3	26,0	23,4	18,9	16,7
Среднемесячная численность работников (тыс.чел.)	131,7	101,8	103,5	110,9	110,4
Индекс, в % к предыдущему году	96,1	97,0	101,7	107,1	99,5
Доля занятых в отрасли, %	65,8	56,8	56,1	57,0	56,7
Среднемесячная з/плата, манат	56,8	115,3	140,5	190,5	251,6
Наличие основных фондов, млн.м.	2507	3136	3239	3513	3793
Инвестиции в основной капитал, млн.м.	80,1	115,8	112,3	300,0	401,1

Доля в общих инвестициях, направленных в промышленность, %	12,1	2,8	2,6	6,6	9,6
Индекс цен предприятий-производителей, в % к предыдущему году	-	105,9	124,6	117,7	109,2

Таблица № 12.11

Основные финансовые результаты сельскохозяйственных предприятий и индивидуальных предпринимателей сельского хозяйства [268]

Предприятия сельского хозяйства	2000	2005	2006	2007	2008
Количество хозяйств, ед.	2158	1782	1733	2098	2258
Из них:					
Убыточные, ед.	1132	203	214	212	199
Убыточные, %	52,5	11,4	12,4	10,1	8,8
Общий доход, тыс.м.	1118	14757	16543	36932	50101
Балансовый доход, тыс.м.	-3315	5891	6235	20000	27032
Рентабельность, %	-19,2	9Д	8,5	14,9	15,8
Численность работников, тыс.чел.	24	17	15	17	18
Фонд з/п, тыс.м.	3605	7219	8450	13880	18909
Доход от продаж, тыс.м.	-2515	5872	6104	18832	25756
Среднемесячная з/п, м.	12,7	36,3	47,4	69,2	86,2
Рентабельность от продаж, %	-14,6	9,0	8,4	14,0	15,0
Индивидуальные предприниматели					
Количество хозяйств, ед.	3248	2681	2456	2488	2613
Из них:					
Убыточные, ед.	-	11	9	9	24
Убыточные, %	-	0,4	0,4	0,4	0,9
Балансовый доход, тыс.м.	-	2848	2405	3826	5502
Рентабельность, %	-	71,9	62,5	55,9	53,8
Доход от продаж, тыс.м.	-	2848	2414	3456	4687
Рентабельность от продаж, %	-	71,9	62,7	50,5	45,8
Количество семей, тыс.чел.	14,4	11,5	10,8	11,0	11,0
Привлеченные работники, тыс.чел.	2,6	2,1	1,5	2,0	1,5
Основные фонды, тыс.м.	9615	13474	15753	18467	23136
Общая земельная площадь,га.	9,4	8,4	9,6	10,7	9,3

12.6. Транспортные коммерческие организации

Практика показывает, что именно коммерция является базисом товарного обращения, выполняет его основную функцию – смену формы стоимости. Однако, этим функции коммерческой деятельности не ограничиваются, так как товарное обращение невозможно без мероприятий, связанных с продолжением процесса производства уже в сфере обращения. В целом, процессы, обеспечивающие товарообращение, можно представить в виде следующей схемы (см. рис. 12.17).¹



Рис. 12.17. Структура коммерческой деятельности

Из рисунка 12.17 хорошо видно, именно какие коммерческие организации должны быть *организованы* для обеспечения всей системы товарообращения.

Например, для доставки товаров должны быть созданы транспортные коммерческие организации. В частности, место транспорта в производственно-коммерческой цепи, можно представить следующим образом (см. рис. 12.18).

¹ См. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности. Под ред. Г.Я.Резго. М.: Финансы и статистика. 2005, с. 5-9.

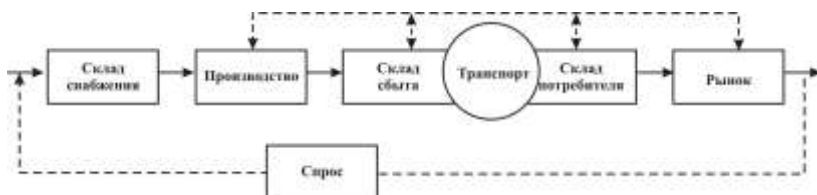


Рис. 12.18. Место транспорта в производственно-коммерческой цепи

Таким образом, транспортные коммерческие организации, являются структурным составляющим предпринимательской деятельности. Выбор схемы и технологии перевозки существенно влияет на многие сферы предпринимательской деятельности: конкурентоспособность, цену и качество товара, его доступность и привлекательность, что в свою очередь сказывается на прибыли коммерческой организации.

Однако, следует подчеркнуть, что обособленные транспортные коммерческие организации создаются для решения крупных, глобальных задач, а локальные – решают сами производственно-торговые коммерческие организации.

Если говорить о самостоятельных транспортных коммерческих организациях, то они занимают особое место в политике распределения, которое можно представить следующим образом (см. рис. 12.19).



Рис. 12.19. Распределительный комплекс маркетинга транспортных коммерческих организаций

Следовательно, политика распределения – совокупность и направлений действий по разработке и реализации комплекса маркетинга, входящих в этап комплекс действий и операций по доведению продукта до конечного потребителя.

Деятельность малых, совместных и зарубежных предприятий транспортного сектора Азербайджанской Республики представлена в таблице № 12.12.

Таблица №12.12

Деятельность малых, совместных и зарубежных предприятий транспортного сектора Азербайджана [268]

	Кол-во предпри- ятий	Кол-во работни- ков, ед.	Среднеме- сячная зарплата, манат	Объем работы и услуг, млн.манат
2000 г. Малые предприятия				
Всего	24254	99978	33,9	434,4
В том числе: Транспорт, склады и связь	279	4643	43,7	42,7
2005 г.				
Всего	11982	73447	61,5	657,5
Транспорт, склады и связь	242	889	47,6	11,5
2008 г.				
Всего	14101	99838	140,0	1595,1
Транспорт, склады и связь	385	1630	175,2	43,0
2000 г. Совместные и зарубежные предприятия:				
Всего	551	22145	208,4	1239,8
В том числе: Транспорт, склады и связь	49	4118	118,6	155,5
2005 г.				
Всего	796	58413	672,7	7081,4
Транспорт, склады и связь	81	3797	429,8	5022,5
2008 г.				
Всего	1174	65198	1012	25952,6
Транспорт, склады и связь	97	6431	908	2463,4

Диагностика системы управления транспортной системы микроэкономического уровня должна включать предпринимательскую деятельность.

Предпринимательская деятельность транспортной системы очень часто осуществляется в рискованных ситуациях. Поэтому предприниматель при принятии рискованного решения в системе транспортных услуг может интуитивно, не зная теории, опираясь на опыт, пользоваться следующими приемами и положениями: анализ решения и его будущих результатов при реализации с учетом факторов, источников, обстоятельств и т.д., влияющих на предпринимательскую деятельность; оценка степени вероятности событий, которые могут благоприятно или неблагоприятно повлиять на результаты хозяйствования; учет своего отношения к риску; ресурсное состояние фирмы, предприятия; примерная оценка возможных альтернативных решений; хозяйственный курс, позволяющий, управлять риском.

В тоже время в современных условиях нельзя положиться только на интуицию и имеющийся хозяйственный опыт. Необходимо опираться на опыт, который показывает, что наибольший выигрыш от рискованной деятельности получает тот, кто умеет понять тенденции и закономерности развития событий, предсказать результат на основе статистических данных и исследования методологии и методики оценки рисков.¹

Практика свободного предпринимательства, внутренним компонентом которого является транспортный риск, в действительности далеко недостаточно, чтобы можно было осуществить системное научное обобщение. Однако изучение зарубежного опыта предпринимательства, теоретических разработок по предпринимательству и риску, как за рубежом, так и в стране позволяет выявить экономические и организационные основы управления транспортным риском.

В условиях глобализации концептуальный подход к управлению транспортным риском заключается в выявлении возможных последствий предпринимательской деятельности в рискованной ситуации; разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих размер ущерба от воздействия

¹ См. Кушлин В.И. и др. Экономика предпринимательства. М.: Владос, 1999, с. 158.

до конца неучтенных рисков факторов, непредвиденных обстоятельств; в организации разработки и реализации адаптивной системы предпринимательства к рискам, при помощи которой могут быть нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты.

Исследование вопросов транспортных рисков, особенно значима для предпринимательской деятельности в республике. Об этом свидетельствуют данные, о развитии предпринимательской деятельности в транспортном секторе страны физическими лицами, наиболее часто попадающие в рискованные ситуации. Только за период с 2005 г. по 2008 г., количество физических лиц транспортного сектора увеличились с 18034 до 20791 или в 1,15 раза, а их доля в общем транспортном секторе - с 10,8% до 11,1%. (см. таблицу № 12.13).

Таблица № 12.13

Субъекты малого предпринимательства в транспортном секторе Азербайджана [268]

	2005	2006	2007	2008
Количество субъектов предпринимательства, всего	178540	184008	195732	2005588
Из них физические лица	166558	171776	182267	186487
В том числе:				
Транспорт, склады и связь	18034	19099	19812	20791
Удельный вес транспортного сектора, %	10,8	11,1	10,9	11,1

Таким образом, глобализация производства и распределения транспортных услуг требует постоянного реформирования системы управления на макроэкономическом уровне.

На микроэкономическом уровне распределение транспортных услуг невозможно без органической интеграции крупного, среднего и малого предпринимательства, которые в условиях глобализации могут выйти на международный уровень.

12.7. Коммерческие финансовые организации

Коммерческие финансовые организации являются определенными промежуточными формами, существенно помогающими

ми предпринимательству в реализации своих деловых интересов.

Современные социально-экономические отношения в обществе предусматривают активную деятельность соответствующих структур, обеспечивающих финансовое обслуживание товарного рынка (рис. 12.20).



Рис.12.20. Финансовые организации

12.7.1. Коммерческие банковские организации

Важнейшим и неотъемлемым институтом рыночной экономики является банковская система. Исторически развитие товарного производства и обращения шло параллельно и переплеталось с развитием банков.

Субъекты товарного рынка строят свои взаимоотношения с коммерческими банками. Коммерческий банк – это финансовая организация, производящая, хранящая, предоставляющая, распределяющая, обслуживающая, контролирующая денежные средства и ценные бумаги.

Банковская система присуща любой экономике, но только в условиях рыночной экономики она приобретает роль центрального звена финансового контура управления. Рыночная экономика с господствующей ролью в ней товарно-денежных отношений выдвигает во главу угла процессы регулирования денежного обращения в стране, регионах, отраслях, а посредством них – и всей хозяйственной деятельности.¹

¹ См. Ибрагимов Л.А. Инфраструктура товарного рынка. М.: ПРИОР. 2001, с. 109.

В современных условиях маркетинговая деятельность в коммерческом банке принципиально не отличается от маркетинга в промышленности, но имеет ряд особенностей, которые обусловлены спецификой банковской деятельности. Для систематизации представления о содержании маркетинговой деятельности в банковской сфере полезно рассмотреть рис. 12.21.¹



Рис. 12.21. Маркетинговая деятельность в коммерческом банке

Коммерческие банки являются наиболее важными финансовыми институтами рыночной экономики. Сущность банка как экономической категории не однозначно трактуется в трудах отечественных и зарубежных специалистов. Критический ана-

¹ См. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. Тернополь.: Тарнекс. 1993, с. 59-60.

лиз и обобщение взглядов ученых-теоретиков, позволяет сделать вывод о том, что банк – это автономное, независимое, коммерческое предприятие. Продуктом банка являются, прежде всего, формирование платежных средств, а также разнообразные услуги в виде предоставления кредитов, гарантий, поручительств, консультаций, управления имуществом. Деятельность банка носит производительный характер, ведет к существенному приращению валового национального продукта. Современные банки не только торгуют деньгами, одновременно они являются аналитиками рынка. Рынок неизбежно выдвигает банк в число основополагающих элементов экономического регулирования.

Собственная цель коммерческого банка – получение прибыли, поэтому коммерческий банк следует рассматривать в первую очередь как центр прибыли. В то же время банк является организацией со всеми присущими ей чертами (структура, задачи, персонал, техника, технология) и для обеспечения законности деятельности наделяется правами юридического лица. С макроэкономических позиций банковская система имеет своей целью поддержание эффективного функционирования экономики, и коммерческий банк рассматривается как финансовый посредник, или важнейший элемент механизма регулирования экономики.

Сложность коммерческого банка, как экономического института не позволяет при определении его сущности ограничиться отражением только одной из значимых сторон. Коммерческий банк одновременно является и финансовым посредником, и юридическим аилом, и организацией, и центром прибыли.¹

В последние годы коммерческие банки столкнулись с резким обострением конкуренции со стороны многочисленных специализированных кредитных учреждений – этому способствовали смягчение прямых правительственных ограничений в кредитной сфере, наблюдавшееся в 80-90-е годы в США, Англии, Японии и ряде других развитых стран, и переход коммерческих банков к нетрадиционным областям деятельности. Стали

¹ См. Борщев М.М. Инновационные процессы в управлении коммерческими банками. Автореферат. Томск. 1999, с. 15.

широко использоваться *сделки на срок (фьючерсы)* с валютами, биржевыми индексами, торговля валютными опционами.

Особое распространение получили операции «своп», сочетающие наличную куплю (продажу) с одновременным заключением контрсделки на определенный срок. Существует несколько видов операций «своп»: процентные, валютные и др.

Все более активно используется схема «многоцелевых услуг» – специфическая форма кредитования, базирующаяся на гибком сочетании программ выпуска коммерческих бумаг, акцептов, ссуд наличными и т.д.

Финансовые услуги коммерческих банков разнообразны, к числу которых можно отнести лизинг.

Лизинг представляет собой договор аренды, предусматривающий предоставление лизингодателем, принадлежащих ему оборудования, машин, ЭВМ, оргтехники, транспортных средств, сооружений производственного, торгового и складского назначения лизингополучателю в исключительное пользование на установленный срок за определенное вознаграждение – арендную плату, которая включает процентную ставку, закрывающую стоимость привлечения средств арендодателем на денежном рынке с учетом необходимой прибыли банка и амортизацию имущества.

Лизингодатель и лизингополучатель оперируют с капиталом не в денежной, а в производственной форме, что сближает лизинг с инвестированием.

Лизинговые операции приравниваются к кредитным со всеми вытекающими из этого правами и нормами государственного регулирования. Однако от кредита лизинг отличается тем, что после окончания его срока и выплаты всей обусловленной суммы договора объект лизинга остается собственностью лизингодателя. При кредите же банк оставляет за собой право собственности на объект как залог ссуды.¹

Примеров финансовых услуг коммерческих банков можно привести множество. В целом же, по Азербайджанской Республике основные показатели деятельности 15 крупных коммерческих банков представлены в таблице № 12.14.

¹ См. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции. М.: ЮНИТИ. 1997, с. 233-234.

Таблица № 12.14

**Основные показатели 15 крупных коммерческих банков
Азербайджанской Республики (тыс. AZN) [268]**

Банки	Уставной капитал	Активы	ROA (%)	ROE (%)	Портфель кредитов	Портфель депозитов	Сбережения физ. лицами	Годовая рентабельность	Доля иностранного капитала	Количество работников
МБА	100000,00	2712412,00	2,49	23,29	2035,74	1603790,58	264934,64	74491,00	-	1327
Халг Банк	53550,00	212107,44	0,97	3,35	159397,57	137320,27	74629,99	1853,71	-	204
Банк Стандарт	50000,00	610538,00	3,40	28,70	423103,00	289053,00	154270,00	14750,00	-	295
Техникабанк	26912,00	346820,20	4,92	64,31	243087,00	205415,00	92096,00	11452,60	10,00	907
Капитал банк	24000,00	300895,00	1,12	9,26	106831,00	170740,00	55566,00	2524,00	-	2458
Роял Банк	15964,33	56177,70	0,16	0,57	333392,10	26956,40	26956,40	87,47	-	256
Унибанк	15000,00	386740,00	1,47	15,96	281439,00	123865,00	63829,00	3882,00	23,49	564
Ата Банк	14376,70	110934,71	3,15	25,60	71353,20	93844,40	45322,90	2510,13	-	241
Кредобанк	12640,00	25616,00	1,58	2,84	17230,00	4657,00	2510,00	311,00	-	109
Банк Республика	12580,00	249491,00	2,04	25,42	158044,00	111673,00	69902,00	5088,00	25,00	380
Туран банк	12500,00	61425,00	4,10	22,20	48863,00	18241,00	13297,00	2730,00	-	166
Юнайтэд кредит банк	12108,00	22987,70	1,12	1,80	18321,52	8010,20	3573,21	155,54		84
Азеригазбанк	12000,00	156778,00	2,90	23,20	109444,84	95420,96	58215,36	3417,00	24,60	316
Декабанк	11558,50	26337,10	-	-	19164,80	5600,80	444,20	172,80	-	69
Заминбанк	11194,60	95357,05	-	4,48	48774,77	23489,09	19959,34	501,00	-	284

12.7.2. Коммерческая организация на фондовом и товарном рынках

В экономической литературе существует достаточно много различных определений ценной бумаги. Наиболее точными считаются определения, которые подчеркивают, что это документы, являющиеся титулом собственности или правом на получение дохода, а также то, что это документы, подтверждающие права на реальные активы. Последнее определение лаконично, но точно отражает сущностное понятие ценной бумаги.¹

Для того чтобы дать полную характеристику такой категории, как ценная бумага, необходимо рассмотреть основные присущие ей свойства: ценная бумага свидетельствует о праве собственности на капитал, к которому относятся акции; ценная бумага отражает отношения займа между инвестором и эмитентом, к которому относятся облигации, векселя и т.п.; ценная бумага дает право на получение определенного дохода от эмитента; ценные бумаги в виде акций дают право на участие в управлении акционерным обществом; ценные бумаги дают право на получение доли в имуществе предприятия-эмитента при его ликвидации.

Одним из существенных коммерческих свойств ценной бумаги является ее способность служить предметом купли-продажи на фондовом рынке. Ценные бумаги свободно или с некоторыми ограничениями обращаются на рынке, обеспечивая перелив капитала от одного эмитента к другому, а также извлечение доходности от прироста курсовой стоимости и др. Именно способность обращения отличает ценную бумагу от других финансовых документов. Например, кредитный договор является сугубо индивидуальным, и его нельзя перепродать. Если же кредитные ресурсы привлекаются путем выпуска облигаций, то кредитор, будучи владельцем облигации, может ее реализовать третьему лицу, чтобы получить при необходимости денежные средства до окончания срока обращения этой ценной бумаги.

Наряду с фондовым рынком существует товарный рынок или их называют товарной биржей. Коммерческие операции на товарной бирже обычно протекают в операционном зале. На

¹ См. Берзон Н.И. и др. Фондовый рынок. М.: Вита-Пресс. 1999, с. 24-25.

классической западной товарной бирже каждая торговая секция операционного зала снабжена автономной системой регистрации поступающих заказов.¹ Исполнитель счетов сообщает по телефону о полученной заявке. Регистратор заявок, сидящий на пульте-коммутаторе, передает бланк посылному, который направляет его брокеру-оператору, последний и осуществляет исполнение заказа в контакте со своими коллегами брокерами. Регистратор быстро связывается с исполнителем счетов, уведомляющем клиента о совершении сделки.

Таблица № 12.15

**Основные показатели деятельности бирж в
Азербайджанской Республике**

	2000	2005	2006	2007	2008
Количество бирж	3	5	6	6	6
Численность работников, ед.	34	68	60	49	48
Количество брокерских контор	194	184	189	190	190
Количество операций по продажам	458	574	604	543	516
Количество заключенных договоров	2827	4014	3650	5894	4703
Оборот бирж, млн.м.	198,8	1461,8	3071,1	7054,2	11607,7
В том числе					
По потребительским товарам	0,3	-	0,01	-	-
По целевой продукции	0,6	0,2	0,4	0,9	0,3
По ценным бумагам	-	648,2	1387,3	5518,9	9556,0
По валютным операциям	167,2	769,1	1682,2	1533,8	2050,5
Другие	30,7	44,3	1,2	0,6	0,9

Устройство биржевого кольца на развитых зрелых биржах представляет собой круговую арену с несколькими возвышающимися рядами, т.е. амфитеатр. Такой принцип построения

¹ См. Русалева Л.Ю. и др. Товарная биржа. Новосибирск. НГАЭ и У. 1999, с. 44-46.

биржевого кольца обеспечивает прекрасный обзор, брокеры находятся в равных условиях. Торги в биржевом кольце проводятся на биржах западных стран обычно не более 2-3 раз в день.

На товарных биржах для совершения сделки между клиентом и брокером заключается договор на брокерское обслуживание. Клиент поручает, а брокер принимает на себя обязательства представлять интересы клиента по совершению всех видов сделок на товарной бирже. Сторонами принимается определенный порядок осуществления поручений при сделках купли-продажи, т.е. осуществляют сделки.

К сожалению, коммерческие операции (биржи) в Азербайджанской Республике не получали должного развития. Лишь за последние годы активность в биржевой деятельности наблюдается по ценным бумагам (см. таблицу № 12.15).

12.7.3. Некоммерческие организации

Наиболее важной характеристикой некоммерческих организаций является то, что они создаются для иных целей, нежели получение прибыли. Это не значит, что они совсем не получают прибыли от своих операций. Они получают ее, и им разрешается оставлять ее у себя. Фактически, существование и выживание некоммерческих организаций, хотя бы частично зависит от прибыли, которую они получают от своей деятельности.

Второй отличительной чертой некоммерческих организаций, является принудительное «нераспределение». Нераспределение означает, что никакая часть дохода, прибыли или активов некоммерческой организации не может быть распределена между ее членами, руководством или должностными лицами. Многие некоммерческие организации освобождены от налога на прибыль, а некоторые и от других налогов. Некоммерческие организации могут заниматься деятельностью, которая приносит прибыль, и при этом сохранять налоговые льготы, если эта деятельность имеет отношение к целям компании или очень незначительны.

Примерная классификация коммерческих организаций представленная на рис. 12.22.¹



Рис. 12.22. Классификация некоммерческих организаций

Видов некоммерческих организаций очень много, это обусловлено разнообразием их целей, источников средств, услуг, которые они оказывают, использованием добровольного труда, а также числом и видом их потребителей. Причины такого разнообразия легче понять, если разбить эти организации на значимые группы. Так, например, правительство США классифицирует некоммерческие организации по налоговому принципу. Есть и другие способы их разделить: по источнику дохода и методу управления. Организации можно классифицировать, приняв во внимание источник доходов: взносы и пожертвования или коммерческая деятельность (см. таблицу № 12.16).

¹ См. Хаксевер К. и др. Управление и организация в сфере услуг. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2002, с. 544-545, 552-553.

Таблица № 12.16

**Классификация некоммерческих организаций
по четырем критериям**

Источники средств	На взаимных началах	Предпринимательские
Пожертвования	Общие цели Национальное общество Audubon Society Политические клубы	CARE Художественные музеи
Коммерческие	Американская автомобильная ассоциация Союз потребителей Загородные клубы	Национальное географическое общество Служба поддержки качества оборудования Больница Частные санатории

ГЛАВА XIII. Организационное поведение персонала в коммерческих организациях

13.1. Взаимодействие персонала и организации. Формальные и неформальные коммерческие организации

Исследование вопросов организационного поведения персонала в коммерческих организациях следует начинать с изучения проблем взаимодействия персонала и организации. Следует подчеркнуть, что в последнее время, ученые уделяют весьма пристальное внимание данной проблематике, ибо основой любой организации и ее главным богатством являются люди.¹

Для решения этой сложной задачи, многие специалисты считают, что для того, чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

По нашему мнению, наиболее удачно ответы на эти вопросы, были даны О.С.Виханским и А.И.Наумовым, которыми предложены модели взаимодействия человека (персонала) и организационного окружения. В частности, ученые считают, что системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: позиции взаимодействия человека с

¹ См. Антонов В.Г. и др. Организационное поведение. СПб.: Питер. 2006, -232 с.; Блэкуэлл Р. и др. Поведение потребителей. СПб.: Питер. 2010, -944 с.; Валуев С.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1993, -250с.; Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ. 2010, -527 с.; Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. СПб.: Питер. 2007, -432 с.; Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. СПб.: Питер. 2008, -464 с.; Латфуллин Г.Р., Лялин А.М. Теория менеджмента. СПб.: Питер. 2010, -464 с.; Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2011, -336 с.; Шай О. Организация рынков. Пер.с англ. М.: ГУ-ВШЭ. 2011, -496 с.; Уколов В.Ф. Взаимодействие власти, бизнеса и общества. М.: Экономика. 2009, -662 с.; Яхонтова Е.С. Soft management, или управление отношениями в компании. М.: Экономика. 2009, -470 с.

организационным окружением и с позиции организации, включающей в себя индивидов.

В случае, если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек (персонал), модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (см. рис. 13.1).¹



Рис. 13.1. Модель включения персонала в организационное окружение

В случае рассмотрения взаимодействия человека (персонала) с организационным окружением с позиции организации в целом, системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид (см. рис. 13.2).

¹ См. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики. 1999, с. 62-64.



Рис. 13.2. Модель включения персонала в организационное окружение с позиции организации

Имеются и ряд других подходов включения персонала в организационное окружение. Так, например, А.Ф.Баранников¹ подразделяет модель включения персонала в организационное окружение с позиции организации на три фазы: целеполагание, реализация замысла и закрепление опыта (см. рис. 13.3).

Во многих литературных источниках первая фаза сознательной человеческой деятельности называют целеполаганием. Обычно, замысел завершается принятием решения.

Вторая фаза – реализация замысла начинается с проявлением волевого акта: выдача команды исполнителю. Вторая фаза завершается стимулированием или наложением санкций.

Суть третьей фазы сводится к закреплению опыта, к постижению закономерностей формирования и осуществления деятельности.

¹ См. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 34-35.



Рис. 13.3. Цикл сознательной, целесообразной человеческой деятельности в организации

В коммерческих торговых организациях данный процесс может быть рассмотрен по иному.

На рис. 13.4 показаны действия, которые может предпринять менеджер по продажам или руководитель более высокого ранга, чтобы оказать влияние на переменные или управлять ими: это две категории – способности и личные качества – включают врожденные характеристики человека и его опыт работы в качестве торгового представительства.

Третья категория – уровень мастерства – включает такие персональные способности, которые можно изменить и улучшить по мере приобретения торговым работником опытом и знаний.¹

При этом особое внимание необходимо уделять психологическим факторам мотивации торгового персонала.

¹ См. Марк Джонсон, Грег Маршалл. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. М.: Вильямс. 2007, с. 452.



Рис. 13.4. Переменные, от которых зависит результативность работы торгового персонала, и действия руководства коммерческой фирмы, которые могут повлиять на эти переменные

Согласно схеме на рис. 13.5, активные усилия, предпринимаемые индивидуумом, напрямую зависят от его оценки реальности достижения желаемого вознаграждения торгового персонала организации.¹

В целом можно выделить десять эффективных способов мотивации персонала:²

1. Лично благодарите сотрудников за хорошо выполненную работу – при личной встрече или в письменном виде.
2. Выделите время на то, чтобы встретиться и выслушать своих подчиненных.
3. Предоставляйте подчиненным конкретную и частую обратную связь о том, что вы думаете по поводу их деятельности.

¹ См. Петров К.Н. Управление отделом продаж. Как создать отдел продаж и управлять им. М.: Вильямс. 2010, с. 151-152.

² См. Боб Нельсон, Питер Экономии. Библия менеджмента. Пер.с англ. М.: Диалектика. 2006, с. 78-79.



Рис. 13.5. Психологические факторы мотивации торгового персонала организации

4. Признавайте, поощряйте и продвигайте хороших работников, а плохим помогайте либо улучшить работу, либо убедите, что им лучше уйти.

5. Информируйте подчиненных о том, как организация зарабатывает или теряет деньги, о развивающихся товарах и стратегиях, которые обеспечивают ее конкурентное преимущество.

6. Привлекайте подчиненных к принятию решений, особенно тех, которые оказывают на них непосредственное воздействие.

7. Предоставляйте подчиненным, шанс расти и развивать новые умения и навыки.

8. Сформулируйте у подчиненных чувство собственности по отношению к их работе и рабочей обстановке.

9. Празднуйте достигнутые успехи персонала. Будьте креативными.

10. Стремитесь создать открытую, доверительную и интересную рабочую атмосферу.

Немаловажное значение во взаимодействии персонала и организации имеет доверительное отношение (см. рис. 13.6).¹

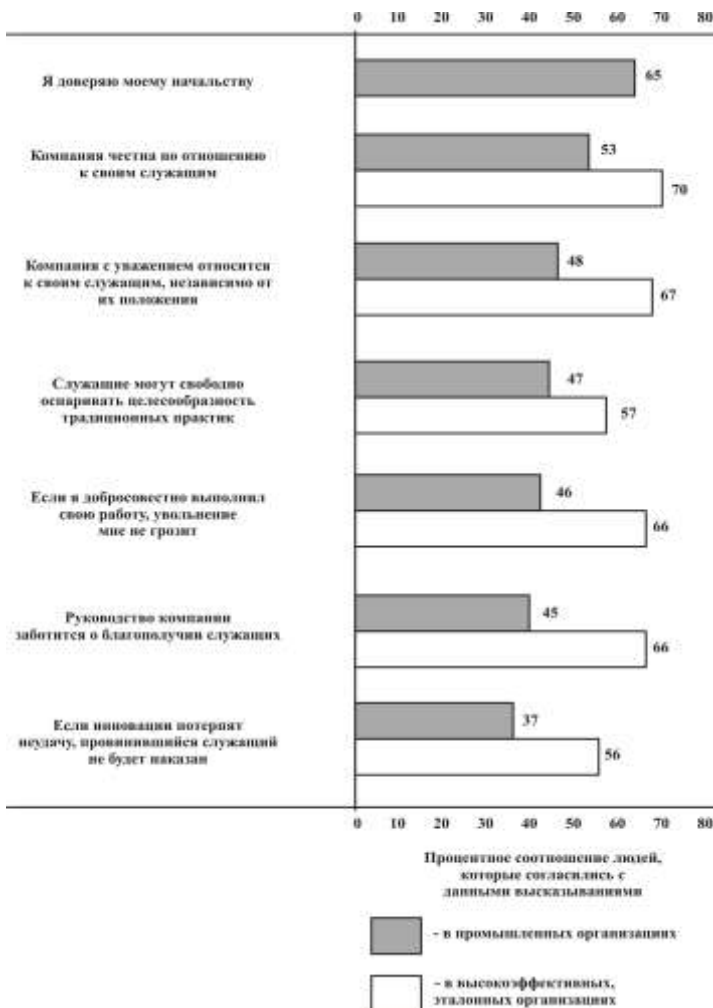


Рис. 13.6. Процентное соотношение людей, которые согласились с высказываниями о доверии и безопасности в крупных организациях США

¹ См. Джеффи Пфеффер, Роберт Саттон. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс.: 2007, с. 116-117.

Взаимоотношение персонала и организации базируются на формальные и неформальные структуры.¹

Юридическое признание организации общностью более высокого порядка делают ее официальной. В тоже время существует значительное число неофициальных, т.е. незарегистрированных государством в установленном порядке, структур.

Как в официальной, так и неофициальной организации между субъектами существуют не только заранее предписанные (формальные) связи, но и нерегламентированные (неформальные).

Формализация способствует прогнозируемости, стабильности деятельности организации, более эффективному решению ее официальных задач, что достигается за счет ограничения разнообразия форм деятельности, планирования, регламентации, координации ее из единого центра.

В коммерческих организациях формализация сама по себе не только рациональна, но и иррациональна, поскольку не может быть до конца логичной. Она имеет объективный и субъективный пределы и наряду с функциональными обладает дисфункциональными свойствами. В результате эффективность по мере формализации растет в одном отношении, но уменьшается в другом. В качестве примера можно привести различные торговые организации, которые имеют непосредственные контакты с населением с разнообразными их запросами.

Совокупность лиц, объединенных неформальными связями, называют в литературе неформальной организацией.

Однако, применение этого термина правомерно, если речь идет об организации людей, т.е. коллектива, ибо неформальных связей между материальными элементами, правилами, нормами и т.д. быть не может. Поэтому, их иногда называют неформальными структурами или неформальным коллективом.

Со временем искусственные формальные организации начинают жить своей жизнью и самостоятельно эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и в результате превращаются в полуформальные. Особенно часто данный процесс протекает в коммерческих организациях, гибко

¹ См. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: ТК Велби. Проспект. 2007, с. 197-198.

меняющая профиль своей деятельности, в зависимости от ситуации.

В современных коммерческих организациях наблюдается процесс сближения формальных и неформальных связей. Чтоб ускорить данный процесс необходимо повысить организационную культуру.

Формальные и неформальные коммерческие организации во многом зависят от существующей организационной культуры.

Многие коммерческие организации имеют культуру, не способствующую совершенствованию работы. Она уходит корнями в бюрократическую, монополистическую, некоммерческую эру, которая сейчас является основным препятствием для соответствия требованиям сегодняшнего дня.

Чтобы сформировать правильные навыки и выработать рабочую культуру необходимо провести пять основных мероприятий.¹

- Определить полный набор необходимых навыков и отношений.

- Определить индивидуальные и коллективные возможности работников, ресурсы и потребности развития,

- Ускорить, интенсифицировать и сконцентрировать обучение и подготовку в областях, которые обеспечат решение проблемы дефицита навыков и проблемы, постоянно изменяющихся требований к необходимым навыкам, в частности в области развития навыков управления и основных функциональных навыков.

- Развивать рабочую культуру на всех уровнях организации, которая поддерживала бы возможность выполнения задач и целей организации.

- Приглашать на работу лиц, имеющих очевидные способности к овладению необходимыми навыками и к выполнению работы в условиях существующих и развивающихся требований.

К основным параметрам организационной культуры, позволяющие организации добиться успеха в деловом мире можно отнести:

¹ См. Одегов Ю.Г. и др. Банковский менеджмент: управление персоналом. М.: Экзамен. 2004, с. 148-158.

- Акцент на внешних или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента и подчинившие этому всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике.

- Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации – устойчивое внимание организации к личным и бытовым проблемам работников.

- Мера готовности к риску и внедрению нововведений. Ориентированность деятельности на инновационные процессы или стабилизацию.

- Мера поощрения конформизма или индивидуализма работников. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения.

- Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений.

- Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными работниками и группами.

- Степень простоты или сложности организационных процедур.

- Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам.

- Степень простоты или сложности организационных процедур.

- Мера лояльности сотрудников к организации.

- Степень информированности работников о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность работников своей организации.

- Анализ существующей культуры, который вскроет ее как отрицательные, так и положительные характеристики, может обеспечить хороший плацдарм для работы.

В настоящее время существуют различные категории, используемые для описания организационной культуры:¹

- Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, обычаи и традиции;

¹ См. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2011, с. 29-30.

- Групповые нормы – свойственные рабочим группам стандарты и ценности;
- Провозглашаемые ценности – «качество продукции» или «лидерство в ценах»;
- Формальная философия – политические и идеологические принципы;
- Правила игры – неписанные правила поведения при работе в *организации*;
- Климат – чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов *организации*;
- Существующие навыки – методы и технические приемы;
- Склад мышления, ментальные модели или лингвистические парадигмы;
- Принятые значения – мгновенное взаимоотношение и взаимодействие;
- Формальные ритуалы и празднования.

13.2. Власть, лидерство и управление конфликтами в коммерческих организациях

В условиях формирования рыночных отношений, изучению вопросов власти, лидерства и управления конфликтами в коммерческих организациях уделяется особое место, ибо основой данной проблемы, является процесс принятия управленческих решений и управление персоналом организации. Только за последние годы в экономической литературе появилось большое количество изданий, связанные с проблемами управления персоналом в организациях.¹

¹ См. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М.: Экономика. 2003, -704 с.; Аилен Д. Легкий способ пройти собеседование при приеме на работу. СПб.: Питер. 2011, -176 с.; Антонов Н.В. Психология управления. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, -272 с.; Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. М.: ЮНИТИ. 2009 – 439 с.; Кузмин В.А. Как качественно оценить человека. СПб.: Питер. 2010, -248 с.; Крылов А.А. Управление персоналом на 100%. СПб.: Питер. 2010, -240 с.; Максимцев И.А. и др. Операционный менеджмент. СПб.: Питер. 2011, -544 с.; Смирнов В.В. Секреты мотивации продавцов. СПб.: Питер. 2009, -304 с.; Управление персоналом организации. Под ред. А.Я.Кибашева. М.: ИНФРА. 1997, -412 с.; и другие.

Многие из них преследуют следующие цели:

- изучение методов обеспечения качества применяемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска инвестиций;
- изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения, как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологий разработки, принятия, реализации и мотивации качества управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и реализации практических задач с применением и без применения компьютерной техники и др.¹

Для повышения качества решений в коммерческих организациях, следует осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР и др.);
- сфера действия (коммерческая, экономическая и др.);
- цели (коммерческие и некоммерческие);
- ранг управления (верхний, средний низший);
- масштабность (комплексные и частные);
- организация выработки (коллективные и личные);
- продолжительность действия (стратегические и тактические);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- повторяемость (разовые и повторяющиеся);
- методы формализации;
- формы отражения (приказы, план, программа);
- сложность (стандартные и нестандартные).

¹ См. Р.А.Фатхутдинов. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М. 2002, с. 14-16.

Принятие качественного управленческого решения во многом зависит от власти и лидерства в коммерческих организациях.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение персонала, называется властью. Определение власти, как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимосвязь;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Одним словом, власть – это функция зависимости, а точнее взаимозависимости.

В целом, источниками власти в коммерческих организациях, могут быть отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу и организационную основу (см. рис. 13.7).¹

В тесной взаимосвязи с властью находится лидерство, которое представляет собой способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы победить их работать для достижения целей.

Мескон М.Х. выделяет три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.²

Подход с позиции личных качеств: Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Отсюда можно отметить, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность,

¹ См. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.:Гардарики. 1999, с. 403-405.

² См. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело. 1992, с. 489-490.

социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

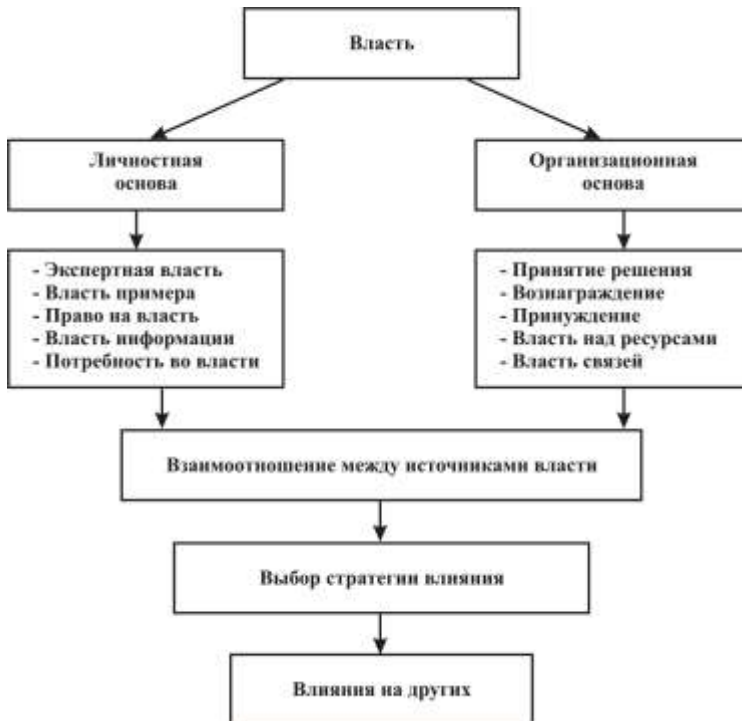


Рис. 13.7. Источники власти в коммерческих организациях

Поведенческий подход: данный подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

К стилям руководства, можно отнести такие важные категории, как авторитарный стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу и стиль, ориентированный на человека. Поэтому, оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход: Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества, более

всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследования указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Тем не менее, в коммерческих организациях существует разница, между менеджментом и лидером.

Исследования показывают¹, что всем эффективным лидерам, присущи две основные черты: положительный взгляд на мир и забота о будущем. Лидеры обладают положительным восприятием. Они уверены в себе и своих способностях влиять, как на других людей, так и на будущие события. Хотя лидерство и менеджмент схожи между собой, по своей сути, эти понятия являются совершенно разными. Лидерство выходит за рамки простого руководства и находится как бы над ним. Менеджер может быть организованным человеком и весьма эффективно выполнять свою работу, но не быть лидером.

Опытные менеджеры являются экспертами в том, как улучшить текущую работу организации для достижения ее главных целей. Однако, для полного успеха организации хороших менеджеров недостаточно.

В чем же разница между менеджерами и лидерами? Менеджеры подталкивают сотрудников к достижению целей организации при помощи ценностей, стратегии и рабочих процессов.

Лидеры же стремятся достичь целей организации, создавая у сотрудников привлекательное видение будущего и высвобождения, заложенных в них потенциал.

Общее в лидерстве и управлении – взятие на себя ответственности для достижения успеха. Лидер несет ответственность за выполнение задачи. Ввиду того, что иногда задача может быть слишком детализирована, есть опасность погрязнуть в ежедневной рутине и в результате потерять цель. Упрощенно говоря, менеджеры идут вперед, не зная дороги, а лидеры разведывают путь.

¹ См. Боб Нильсон, Питер Эконом. Менеджмент для чайников. Что такое менеджмент. Пер. с англ. М.: Диалектика. 2008, с. 90-95.

Одна из самых важных задач лидера – сохранить обязанности менеджеров в рамках видения лидера. Предоставленные сами по себе менеджеры, как правило, занимаются микроменеджментом, а лидеры постоянно должны задавать вопрос: «Какие системы и структуры организации могут помочь воплотить видение, а какие не очень важны для равной работы группы?» К системам, чаще всего, относят: финансы, персонал, научные разработки, маркетинг, эксплуатацию, производство и распределение.¹

Чтобы ответить на вышеуказанные вопросы, лидеры должны помочь своим специалистам отобрать несколько действительно важных показателей и использовать правила принятия решений, приведенные на рис. 13.8.²



Рис. 13.8. Специалисты коммерческой организации отказались от использования показателей, которые не отвечают критериям «необходимости» и «абсолюта» в их классифицировании

¹ См. Маршалл Лоуб, Стивен Киндел. Как стать лидером для «чайников». Пер.с англ. М.: Диалектика. 2007, с. 150-152.

² См. Хьюзид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 239-240.

Система показателей оценки эффективности человеческих ресурсов, играет главную роль в процессе определения места этих ресурсов в организации, включая уровень доверия к ним. Также она влияет на способность организации капитализировать трудовые ресурсы, как поистине стратегический актив. По этим причинам система показателей должна базироваться на ряде серьезных и правильных принципов.

Надежная и качественная система оценки эффективности выполняет две важные функции. Во-первых, она способствует улучшению процесса принятия решений, акцентируя внимание на аспектах *организации*, создающих стоимость. При этом она обеспечивает обратную связь, которую в дальнейшем можно использовать для оценки успеха выполнения текущей стратегии трудовых ресурсов и прогнозирования влияния будущих решений.

Во-вторых, она обеспечивает систематическое обоснование решений относительно распределения ресурсов *организации*. Трудовые ресурсы не могут законно заявлять о своей доле в средствах фирмы, если у них нет возможностей четко продемонстрировать, какой вклад в финансовый успех организации они обеспечивают.¹

Установив несколько взаимосвязей из представленных на рис. 13.9, менеджеры по трудовым ресурсам смогут начать разговор о стратегических возможностях персонала, оказывающих на бизнес существенное влияние.



Рис. 13.9. Пример определения взаимосвязи между системой трудовых ресурсов и движущими факторами эффективности, включенными в стратегическую карту

¹ См. Хьюзлид М.А., Уильрих Д., Беккер Б.Б. Измерение результативности работы HR – департамента. Пер. с англ. М.:Вильямс. 2007, с. 159-181.

Управление человеческими ресурсами в *организации*, можно определить, как стратегический и логический последовательный подход к управлению наиболее ценным активом: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решении задач организации.¹

Одной из трудовых разработок о концепции управления человеческими ресурсами (УУР), было создано Мичиганской школой, которые считали, что УР и *структура организации*, должны регулироваться так, чтобы соответствовать *организационной стратегии*. Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов, состоящий из четырех основных процессов или функций, выполняемых в любой организации (см. рис. 13.10).



Рис. 13.10. Цикл человеческих ресурсов в организации

Гарвардская школа разработала схему управления человеческими ресурсами (см. рис. 13.11), характерной особенностью которой считается: большая часть ответственности за обеспечение конкурентоспособной стратегии лежит на руководителях среднего звена; работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала.

¹ См. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2010, с. 37-39.

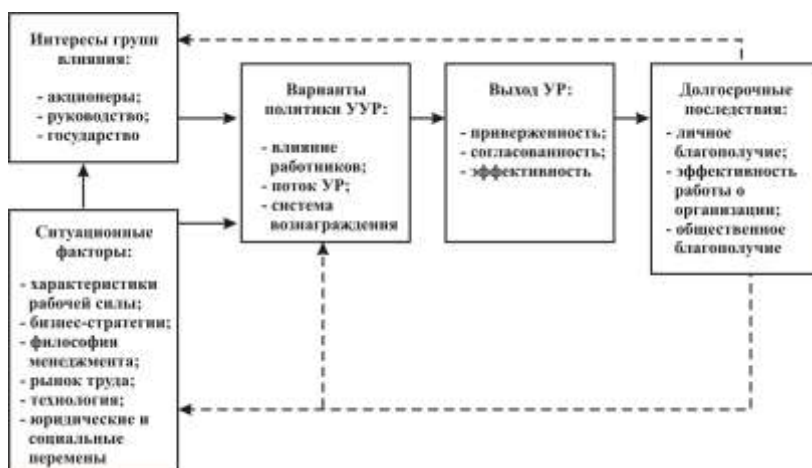


Рис. 13.11. Гарвардская схема управления человеческими ресурсами в организациях

Возникает вопрос о том, какие функции в деятельности персонала коммерческой фирмы подлежат *организационному* воздействию. Данное *организационное* воздействие можно представить следующим образом (см. таблицу № 13.1).¹

Таблица № 13.1
Направленность организационного воздействия на функции персонала коммерческой фирмы

Состав функций персонала фирмы	Планирование	Организация	Учет	Контроль	Стимулирование	Регулирование	Координация
Планирование	X	V	V	V	V	V	V
Организация	V	X	V	V	V	V	V
Учет	V	V	X	V	V	V	V
Контроль	V	V	V	X	V	V	V
Стимулирование	V	V	V	V	X	V	V
Регулирование	V	V	V	V	V	X	V
Координация	V	V	V	V	V	V	X

¹ См. Потемкин В.К. Управление персоналом. СПб.: Питер. 2010, с. 17-18.

В экономической литературе конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или сторонами. Современная точка зрения, заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны.

В настоящее время, в коммерческих организациях существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

По мнению М.Х.Мескона для разрешения конфликтных ситуаций, необходимо разработать модель процесса конфликта (см. рис. 13.12).



Рис. 13.12. Модель конфликта как процесс организации

Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления.

Важной стадией любого конфликта – это управление ими. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создает их.

По мнению П.Друкера¹, большинство людей считают, что вражда и ссоры, говорят о «личных конфликтах». Однако, так бывает очень редко. Обычно вражда и ссора – это симптомы того, что *организации* требуют изменения. *Организация* может развиваться очень быстро и перерастить свою структуру в процесс развития; тогда никто не может понять, за что он отвечает. Затем начинаются взаимные обвинения.

Такая ситуация говорит о том, что вы должны обратить внимание на адекватность структуры *организации* ее деятельности. Возможно, структура *организации* соответствует скорее вчерашнему дню, чем сегодняшнему. Структура *организации* и реальность ее деятельности перестали соответствовать друг другу. Значит, необходимо менять структуру *организации*.

Самое важное – это необходимость строить *организацию* вокруг информации и коммуникации, а не привязываться к иерархии. Все члены *организации*, на всех уровнях, должны ответственно подходить к информации. Каждый человек в организации, должен задавать себе два вопроса: какая информация нужна, чтобы повлиять на работу и какую информацию необходимо предоставить другим, чтобы они могли делать свою работу.

Состояние ясности руководителя *коммерческой организации* – это состояние физической, эмоциональной и умственной гармонии. Также можно сказать, что это состояние с высоким показателем по трем шкалам – физическим, эмоциональной и умственной (см. рис. 13.13 – 13.15).²

¹ См. Друкер П. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 159-160.

² См. Копейкина Л. Проблема, решение, успех: как достичь идеальной ясности сложных решений. М.: Вильямс. 2007, с. 66-68.

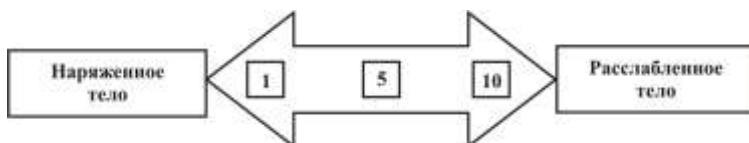


Рис. 13.13. Физическая шкала

На одном конце физической шкалы (низкий показатель) тело находится в состоянии «бороться или бежать» – оно готово реагировать на любую опасность в окружающей обстановке. На другом конце шкалы – высокий показатель – тело полностью расслаблено.



Рис. 13.14. Эмоциональная шкала

Низкий показатель по эмоциональной шкале – это состояние, когда испытывается резко отрицательные эмоции, например, беспокойство, отчаяние и т.д., т.е. полное отсутствие желания или способности повлиять на окружающий мир.



Рис. 13.15. Умственная шкала

При низких показателях по умственной шкале мысли приходят с одного предмета на другой. При высоких же показателях, можно полностью сконцентрироваться на каком-то одном вопросе и продвинуться в разрешении проблемы.

Все эти три системы взаимосвязаны между собой. Состояние одной влияет на все остальные. Эмоции оказывают воздействие на физическое тело и на ментальное состояние, и наоборот.

При переходе к более высокой степени физической, эмоциональной и ментальной гармонии, руководитель освобождается от груды накопившихся мыслей, что позволяет ему

увидеть ясную картину и сконцентрироваться на решаемой проблеме (см. рис. 13.16).



Рис. 13.16. Процесс достижения состояния ясности

Лидер коммерческой организации должен уметь давать объективную оценку по отношению к себе и персоналу (см. рис. 13.17).

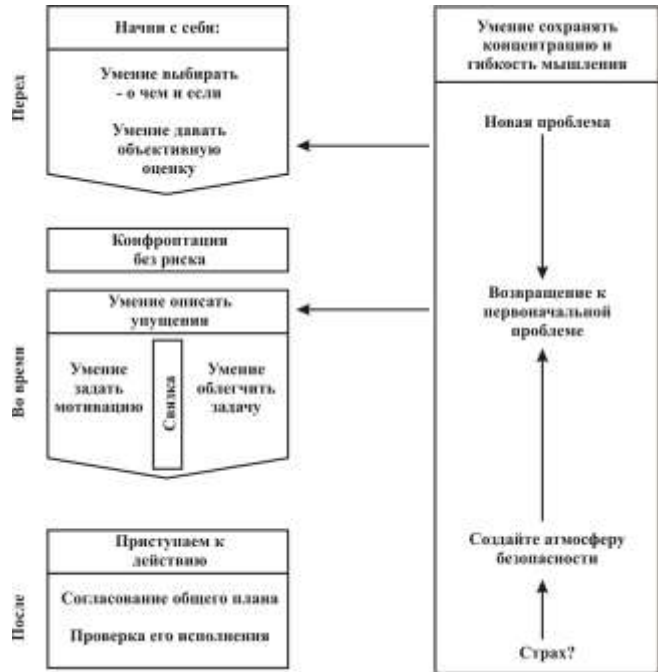


Рис. 13.17. Умение давать объективную оценку¹

¹ См. Паттерсон К., Гренни Д. и др. Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008, с. 100-101.

Эффективное управление конфликтами должен включать и вопросы стимулирования персонала.

Для того, чтобы представить формулы расчета компенсаций более наглядно, обычно используют условные графики. Исходный график формулы показан на рис. 13.18. Размер компенсаций отмечается на оси ординат (Y), а объем продаж – на оси абсцисс (X).



Рис. 13.18. Исходный график формулы расчета компенсаций, персонала организации

На рис. 13.19 изображены выноски, с помощью которых рассматривают отдельные элементы графика: указывают первую и вторую комиссионные ставки. С математической точки зрения, комиссионная ставка – это угол наклона, или отношение размера комиссионных к показателю производительности труда сбытового персонала (объему продаж).¹

¹ Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, с. 79-80.



Рис. 13.19. Исходный график формулы расчета компенсаций (с выносками) персонала организации

У руководителя коммерческой организации хорошие отношения с людьми складываются не потому, что у них есть соответствующий талант общения с людьми. Правильные межличностные отношения возникают потому, что в своей работе и в своих отношениях с окружающими руководители сосредотачиваются на своем вкладе в общее дело. В результате, их отношения продуктивны – это единственное возможное определение правильных межличностных отношений. Выражение теплых чувств и приятные слова будут бессмысленными, если не будет существовать общей направленности на выполнение определенной работы.

Концентрация на вкладе сама по себе выдвигает четыре основных требований к эффективным межличностным отношениям:¹

- коммуникации;
- командная работа;
- саморазвитие;
- развитие других людей.

1. Последние двадцать с лишним лет коммуникации находятся в центре внимания менеджеров. В бизнесе, в сфере государственного управления и т.д. – иными словами, во всех

¹ См. Друкер П. Эффективный руководитель. Пер.с англ. М.: Вильямс. 2011, с. 90-95.

институтах современного общества коммуникации считаются важнейшим фактором успеха.

2. Концентрация на собственном вкладе, способствует коммуникационному многообразию и благодаря этому делает возможной эффективную командную работу.

3. Индивидуальное саморазвитие, в значительной степени зависит от концентрации на вкладе в общий результат.

4. Руководитель, который сосредоточен на своем вкладе, также стимулирует к развитию других людей – подчиненных, коллег и даже начальство. Он устанавливает не личные стандарты, а основные на требованиях конкретного задания. И эти стандарты предполагают стремление к совершенству, поскольку без этого невозможны ни высокие устремления, ни амбициозные цели, ни максимально эффективная работа.

13.3. Коммуникационные процессы в коммерческих организациях

В любых организациях, одним из важнейших инструментов управления, является находящаяся в их распоряжении информации. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, они организуют, руководят и мотивируют подчиненных.

Особенно значим данный процесс в коммерческих организациях, где информационная система в операционном плане более развита и носит систематический характер.¹

В процессе коммуникации, информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В

¹ См. Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Мерчендайзинг. СПб.: Питер. 2011, - 256 с.; Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. СПб.: Питер. 2009, - 368 с.; Крок Г.Г., Сысоева С.В. Большая книга директора магазина. СПб.: Питер. 2011, - 416 с.; Кузнецов Т.Е., Шведова И.А. Книга директора по маркетингу производственного предприятия. СПб.: Питер. 2009, -432 с.; Когденко В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой деятельностью. М.: ЮНИТИ. 2008, -534 с.; Лошкарев В.Г. Организация бизнеса с нуля. СПб.: Питер. 2011, - 192 с.; Льюкс Стивен. Власть: радикальный взгляд. Пер. с англ. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, -240 с.; Падер-Йорк М., Томпсон А. Правила выживания в офисе. СПб.: Питер. 2007, -320 с. и другие.

первом случае, коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.¹

Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Система организации управления и коммуникации представлена на рис. 13.20.



Рис. 13.20. Система организации управления и коммуникации

Для того, чтобы проанализировать возникающие в процессе коммуникации проблемы, необходимо разбить его на несколько элементов (см. рис. 13.21).

Основная цель цепочки сообщений – передача содержания идеи, таким образом, чтобы получатель понял именно то, что ему хотели сообщить.

В настоящее время, в Азербайджанской Республике, имеются необходимые предпосылки для активизации элементов процесса коммуникации в коммерческих организациях (см. таблицу № 13.2).

¹ См. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. СПб.: Питер. 1999, с. 264-265.



*Рис. 13.21. Элементы процесса коммуникации
в коммерческих организациях*

Таблица № 13.2

Состояние и использование информационно-коммуникационных технологий в предприятиях [268]

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009
Удельный вес использования компьютерами от общего количества предприятий, %	20,5	21,0	22,8	23,7	24,2
Удельный вес использования работниками компьютеров от общего среднесписочного состава, %	6,7	7,7	10,2	12,2	14,5
Удельный вес использования интернетом предприятиями от общего их количества, %	3,8	3,9	10,6	11,7	13,8
Удельный вес использования интернетом работниками от их общего количества, %	1,2	1,6	3,5	4,0	5,0
Удельный вес предприятий, имеющие WEB страницу, %	1,2	1,3	2,0	2,0	2,2
Распределение сети ИКТ по степени использования	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Без кабеля	15,5	11,7	17,4	20,6	23,8
Кабельный	56,5	59,9	50,1	46,7	39,0
Внутренняя сеть	26,0	26,3	30,3	30,4	34,6
Внешняя сеть	2,0	2,1	2,2	2,3	2,6
Распределение по степени подчинения	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Интернета	57,7	65,3	62,7	62,1	59,5
DSL>2Mb	9,2	4,2	6,0	6,2	2,8
DSL<2Mb	5,2	10,3	10,0	12,5	14,2
ISDN	4,8	3,6	3,8	3,6	4,3
Другие	18,9	11,9	11,8	10,6	8,6
Удельный вес предприятий, принимающие заказы Интернетом				1,0	1,5

В коммерческих организациях современные продавцы для поддержания контактов с потребителями имеют в своем распоряжении многочисленные средства коммуникации (см. таблицу № 13.3).¹

Все активнее развивается новейшие информационные технологии, в частности, Интернет, которые стимулируют переход компаний от массовых коммуникаций к более сфокусированным и к диалогу с потребителями, и партнерами.

Таблица № 13.3

Основные средства коммуникаций коммерческих организаций

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Рекламные средства	Конкурсы, игры	Пакеты информации и для прессы	Торговые презентации	Продажи по каталогам
На упаковке	Призы и подарки	Выпуск видеонОВОСТЕЙ	Встречи и собрания	Прямая и почтовая рассылка
Рекламные ролики	Бесплатные образцы товаров	Выступления	Поощрительные программы	Телемаркетинг
Брошюры и буклеты	Выставки и ярмарки	Ежегодные отчеты	Промышленно-торговые выставки	Э-покупка
Справочники	Демонстрации	Пожертвования	-	Телемагазины

¹ См. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер. 2001, с. 390-391.

Реклам- ные щиты	Купоны	Спонсор- ство	-	Факси- мильные обращения
Экспо- зиции в местах продажи	Низкий кредитный процент	Отношения с общест- венностью	-	Голосовая почта
Аудио и визуаль- ные порталы	Долгосроч- ные программы	Отличи- тельные средства	-	-
На WEB- сайтах и реклам- ные заго- ловки в Интернете	Принуди- тельный ассорти- мент	Меропри- ятия	-	-

В коммерческих организациях обычно выделяют восемь основных этапов разработки эффективной программы коммуникаций: определение целевой аудитории; постановка коммуникативных целей; создания обращения; выбор каналов коммуникации; определение общего, выделяемого на осуществление коммуникаций бюджета; принятие решения о коммуникациях – микс; оценка результатов коммуникаций; управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Непосредственно коммерческая деятельность продуктов информационно-коммуникационных технологий в Азербайджанской Республике представлена в таблице № 13.4.

Таблица № 13.4
Основные показатели и торговли продукцией ИКТ
и сектора ИКТ [268]

Наименование показателей	2005	2006	2007	2008	2009
Выпуск продукции (услуг) сектора ИКТ, млн.манат Сектор связи	461,7 440,3	588,2 556,2	737,8 689,6	959,4 890,9	1022,7 968,7

Объем добавленной стоимости сектора ИКТ, млн.манат	320,5	394,3	507,3	643,8	686,8
Сектор связи	310,8	370,6	481,5	606,6	654,7
Удельный вес в ВВП, %	2,6	2,1	1,7	1,7	2,0
Сектор связи	2,5	2,1	1,6	1,4	1,9
Инвестиции в основной капитал предприятиями ИКТ, млн.манат	150,1	211,8	161,8	153,4	129,8
Импорт продукции ИКТ, млн.манат	145,8	278,9	189,5	209,9	270,0
Телекоммуникационное оборудование	92,3	152,7	113,3	106,5	152,9
Компьютеры и компьютерное оборудование	34,3	40,4	47,1	58,3	55,7
Электронное оборудование	6,5	10,2	12,7	13,5	16,2
Другая продукция ИКТ	12,7	14,1	16,3	31,6	45,5
Удельный вес импортной продукции ИКТ в общем объеме импорта, %	3,2	3,3	3,8	3,6	5,5
Количество работников сектора ИКТ, тыс.чел.	17,9	20,0	21,1	22,5	22,8
Удельный вес, %	1,4	1,7	1,6	1,7	1,7

В коммерческих организациях, естественно, значимое место занимает коммерческая информация, к которой в соответствии с существующей классификацией относятся сведения о фирмах, компаниях, корпорациях, направлениях их работы, финансовом состоянии, ценах на продукцию и услуги, сделках, руководителях.

Наиболее крупным видом коммерческой информации, являются справочники по производителям товаров и услуг – регистры организаций, которые могут быть представлены как в негативном виде, так и в электронном.

По тематике они подразделяются на универсальные, отраслевые и региональные.

Универсальными справочниками пользуются либо крупные многопрофильные организации, либо коммерческие банки, ведущие свою деятельность во многих отраслях и регионах. Отраслевые и региональные справочники называют специализи-

рованными. По данным опросов потребителей, информация специализированных справочников используется на 50-60%, а информация универсальных справочников лишь на 5-7%.¹ Такое положение объясняется тем, что бизнес каждой конкретной организации связан с какой-то определенной отраслью или небольшой группой отраслей, являющихся для данного производителя продукции либо поставщиком сырья, либо потребителем продукции.

В настоящее время, информация выступает как предмет коммерческого распространения. В наиболее общем виде, современные технологии коммерческого распространения информации подразумевают, что пользователи со своих терминальных устройств «общаются» с информационными продуктами, основными из которых являются базы данных (БД) – массивы сведений в машиночитаемой форме, относящиеся к определенной области, а такие различные данные, облегчающие пользователям поиск БД.

Информационные услуги предоставляются благодаря наличию разнообразных программных средств поиска, обработки и выдачи информации. Информационные и программные продукты выступают главными элементами автоматизированных банков данных, являющихся основой организационной формой, в которой развиваются современные технологии коммерческого распространения информации. Автоматизированный банк данных – система специальным образом организованных БД, программных, технических, языковых и организационно-методических средств, предназначенных для коллективного использования этих БД.²

¹ См. Хорошилов А.В., Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы. СПб.: Питер. 2004, с. 146-147.

² См. Маркетинг. Под ред. А.Н.Романова. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 1996, с. 528.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı.: Qanun. 1999, - 55 s.
2. Azərbaycan Respublikasının Qanunu. «Müəssisələr haqqında» Bakı.: 01.07.1994- cü il
3. Azərbaycan Respublikasının Qanunu. «Səhmdar Cəmiyyəti haqqında» Bakı.: 15.04.1998-ci il.
4. Azərbaycan Respublikası regionlarının 2009-2013-cü illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı. Bakı, 14.04.2009-cu il.
5. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. ARDSK.Bakı.: Səda, 2010.
6. Ağamaliyev M.Q. Ticarət müəssisələrinin iqtisadiyyatı. Bakı.: «İqtisad Universiteti». 2010, - 424 s.
7. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı.: Azər-nəşr. 2007, - 276 s.
8. Məmmədov T.C. Ticarətin təşkili və texnologiyası. Bakı.: Elm, 2006, - 628s.
9. Paşayev K.P. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti). Bakı.: ADİU. 2009, - 329 s.
10. Şahbazov K.A. və b. Menecment. Bakı.: «İqtisad Univer-siteti». 2007, - 1000 s.
11. Алиев В.Г. Теория организации. М.: Экономика. 2010, - 429 с.
12. Антонов В.Г. и др. Организационное поведение. Практикум. СПб.: Питер. 2006, - 232 с.
13. Адизес Н. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер. 2011, -384 с.
14. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер. 2011, - 344 с.
15. Антикризисное управление предприятиями и банками. М.: Дело, 2001, с. 413-414.
16. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2010, -848 с.
17. Аллен Д. Легкий способ пройти собеседование при приеме на работу. СПб.: Питер. 2011, - 176 с.
18. Антонов Н.В. Психология управления. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, - 272 с.

19. Асланов М.А. и др. Системный анализ и принятие решений в деятельности учреждений реального сектора экономики, связи и транспорта. М.: Экономика. 2010, - 406 с.
20. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Под ред. Г.А.Александрова. М.: БЕК, 2002, с. 50.
21. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М.: экономика. 2003, - 704 с.
22. Акимова Т.А. Теория организаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, - 367 с.
23. Алексахина Ю.В. Организационное поведение. М.: МГОУ. 1997, - 25 с.
24. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2007, - 496 с.
25. Ассэль Г. Маркетинг.: принципы и стратегия. М.: ИНФРА-М, 1999, с. 565-566.
26. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности. М.: Дело и Сервис. 2000, с. 333.
27. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр. 1998, с. 38.
28. Анурин В. и др. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб.: Питер, 2004, с. 14.
29. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М.: Политиздат. 1973, с. 25, 207.
30. Акционерное общество. М.: Мир. 1991, с. 17-18.
31. Асват Демодаран. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010, - 496 с.
32. Барри Берман, Джоел Р.Эванс. Пер. с англ. Розничная торговля: стратегический подход. М.: Вильямс. 2007, - 1184 с.
33. Бешелов С.Д., Гуревич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. М.: Статистика. 1974, с. 100.
34. Борщев М.М. Инвестиционные процессы в управлении коммерческими банками. Автореферат. Томск.: ТГУК, 1999, с. 15.
35. Берзон Н.И. и др. Фондовый рынок. М.: Вита-Пресс, 1999, - 400с.

36. Боб Нельсон, Питер Эконом. Менеджмент для чайников. М.: Диалектика. 2008, - 576 с.
37. Боб Нельсон, Питер Эконом. Библия менеджмента. Пер. с англ. М.: Диалектика. 2006, - 256 с.
38. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. СПб.: Питер. 1999, - 816 с.
39. Бурак П.И. Инфраструктура межрегионального экономического сотрудничества и императивы инновационного развития. М.: Экономика, 2009, с. 70
40. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических системы. Оптимальные решения в условиях рынка. М.: Вершина. 2006, с. 24.
41. Банки и небанковские кредитные организации и их операции. Под ред. академика Е.Ф.Жукова. М.: ВЗФЭИ, 2005, с. 184.
42. Браерти Эвард и др. Бизнес-маркетинг. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007, - 736 с.
43. Бланшар К. Лидерство к вершинам успеха: Путь к созданию высокоэффективной организации. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2011, - 368 с.
44. Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер. 2011, - 432 с.
45. Бузукова Е.А., Сысоева С.В. Мерчандайзинг. СПб.: Питер. 2011, - 256 с.
46. Блистер И. и др. Научные основы управления кооперативным хозяйством. М.: Экономика. 1977, с. 34.
47. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008, - 208 с.
48. Беляшов В.а. Таможенный энциклопедический словарь. М.: Летописец. 1999, с. 513-514.
49. Балашов А.И. Производственный менеджмент. СПб.: Питер. 2000, -160 с.
50. Блэкуэлл Р. и др. Поведение потребителей. СПб.: Питер. 2010, - 944 с.
51. Балаева О.Н., Предводителяева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, - 156 с.

52. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. М.: ЮНИТИ. 2009, - 439 с.
53. Болдин К.В. Управление рисками. М.: ЮНИТИ. 2005, - 511 с.
54. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, - 700 с.
55. Валуев С.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1993, - 250 с.
56. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: ТК Велби, Проспект. 2007, - 512 с.
57. Взаимодействие органов управления производством. М.: Мысль. 1983, с. 32-33.
58. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики. 1999, - 528 с.
59. Гвишиани Л.М. Организация и управление. М.: Наука. 1972, с. 20, 59.
60. Грейсон Дж., О.Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика. 1991, с. 139.
61. Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. М.: Экономика. 2002, -108 с.
62. Горфинкель В.Я., Базилевич А.И. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009, - 231 с.
63. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, - 511 с.
64. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности. М.: ЮНИТИ. 2010. - 351 с.
65. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело. 1999, - 496 с.
66. Гончаренко А.П. Инновационная политика. М.: КНОРУС. 2009, - 352 с.
67. Гаджинский А.М. Логистика. М.: Дашков и К, 2003, - 408 с.
68. Горчелс Л. и др. Управление каналами дистрибуции. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, - 248 с.
69. Джеффри Ф. Мур. Стратегическое и текущее планирование. В кн.: Современное управление. Т.1. М.: Издат-центр. 1977, с. 1-47.
70. Дж. К.Ван Хорм. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика. 1996, с. 10, 14.

71. Джонсон Р. и др. Системы и руководство. Пер. с англ. М.: Советское радио. 1971, с. 25.
72. Джонсон Д., Шоуз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Пер.с англ. М.: Вильямс. 2007, - 800 с.
73. Джон Дейли. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества. М.: Вильямс. 2003, - 304 с.
74. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010. - 704 с.
75. Друкер П. Бизнес и инновации. Пер. с англ. М.:Вильямс. 2008. - 432 с.
76. Джеффи П., Роберт С. От знаний к делу. М.:Вильямс. 2007 – 272 с.
77. Друкер П. Эффективность руководителя. М.:Вильямс. 2011, - 224 с.
78. Друкер П. Менеджмент в некоммерческой организации. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. - 304 с.
79. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003, - 123 с.
80. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2002, с. 499-507.
81. Дебелак Дон. Бизнес модели. Принципы создания процветающей организации. М.: Гребенников. 2009, - 256 с.
82. Джон Робертс. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста. Пер. с англ. М.:Вильямс. 2007, - 352 с.
83. Дональд Р. Леман., Рассел С.Винер. Управление товаром. Пер. с англ. М.:Вильямс. 2004, - 624 с.
84. Дорошук Н.Б., Кулема В.В. Дистрибуция на практике. М.: Диалектика. 2006, - 240 с.
85. Ефремов С.А. Рационализация управления в объединении. М.: Экономика. 1974, с. 25.
86. Екомасов В.В., Рудавина Е.П. Книга директора по персоналу. СПб.: Питер. 2009, - 368 с.
87. Евстафьева Е.В., Попков В.П. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер. 2007. - 352 с.

88. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. М.: Дашков и К. 2008, - 380 с.
89. Жарковская Е.П. Банковское дело. М.: ОМЕГА-Л. 2007. - 456 с.
90. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции. М.: ЮНИТИ, 1997, - 471с.
91. Ибрагимов Л.А. Инфраструктура товарного рынка. М.: ПРИОР, 2001, - 256 с.
92. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Вильямс. 2006. - 176 с.
93. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, - 220 с.
94. Идентичность и организация в меняющемся мире. Под ред. Н.М.Лебедевой и др. М.: ГУ-ВШЭ. 2009, - 390 с.
95. Кларк Дж.Б. Распределение богатства. М-Л.: 1934, с. 48-50.
96. Коновалов В.М. Инновационные сага. М.: Вильямс. 2005, - 224 с.
97. Квейд Э. Анализ сложных систем. Пер. с англ. М.: Советское радио. 1969, с. 27.
98. Курак С.В. Организация и методы управления кооперативной торговлей. М.: Экономика. 1975, с. 25.
99. Козлов О.В. и др. Организация управления промышленным производством. М.: Высшая школа. 1980, с. 42.
100. Кривоносов А.Д. и др. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер. 2011, - 384 с.
101. Керимов А.Э. Рынок банковских услуг: теория и практика. Баку.: İqtisad Universiteti. 2010, с. 80.
102. Крутик А.Б., Пименова А.Л. Введение в предпринимательство. СПб.: Политехника, 1995, с. 141, 152.
103. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ. 2011, - 527 с.
104. Кузьмин В.А., Тибилова Т.М. Как качественно оценит человека. СПб.: Питер. 2010, - 208 с.
105. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%. СПб.: Питер. 2010, - 240 с.
106. Крок Г.Г., Сысоева С.В. Большая книга директора магазина. СПб.: Питер. 2011, - 416 с.

107. Капон Н., Колчанов В.Б., Макхалберт Д. Управление маркетингом. СПб.: Питер. 2010, - 832 с.
108. Кузнецов Т.Е., Швелова И.А. Книга директора по маркетингу производственного предприятия. СПб.: Питер. 2009, - 432 с.
109. Кудрявцев А.А. Интегральный риск-менеджмент. М.: Экономика. 2010. - 655 с.
110. Кукура С.П. Теория корпоративного управления М.: Экономика. 2004, - 478 с.
111. Кристофер Лавлюк. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2005, - 1008 с.
112. Копейкина Л. Проблема, решение, успех. М.: Вильямс. 2007, - 240 с.
113. Когденко В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организации. М.ЮНИТИ. 2008. - 534 с.
114. Коренченко Р.А. Общая теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005, - 395 с.
115. Кушлин В.И. и др. Экономика предпринимательства. М.: Владос. 1999, - 240 с.
116. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. СПб.: Питер. 1999, - 865 с.
117. Кортлэнд Л.Бове, Уильямс Ф.Аренс. Современная реклама. Пер. с англ. Тольятти: Дом Довгань. 1995, с. 83.
118. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2001, - 496 с.
119. Коваль В.В., Ковалев В.К. Финансы организаций. М.: ТК Велби. Проспект. 2006, с. 210.
120. Критерий эффективности банковской деятельности: зарубежный опыт. М.: РАН. 1998, с. 38.
121. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. СПб.: Питер. 2007, - 432 с.
122. Латфуллин Г.Р., Новичков Н.В. Политическая организация. СПб.: Питер. 2007, - 656 с.
123. Лошкарев В.Г. Организация бизнеса с нуля. СПб.: Питер. 2011, - 192 с.
124. Льюкс Стивен. Власть: радикальный взгляд. Пер.с англ. М.: ГУ-ВШЭ. 2010, - 240 с.

125. Лапуста М.Г. Предпринимательство. М.: ИНФРА-М. 2009, с. 11-12.
126. Лазарев И.А. и др. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития. М.: Дашков и К. 2006, с.64.
127. Лаврушин О.И. Банковское дело. М.: КНОРУС, 2006, - 768 с.
128. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. СПб.: Питер. 2008, - 464 с.
129. Латфуллин Г.Р., Лялин А.М. Теория менеджмента. СПб.: Питер. 2010, - 464 с.
130. Маршалл Лоуб, Стивен Киндел. Как стать лидером для «чайников». Пер. с англ. М.:Диалектика. 2007, -384с.
131. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992, - 702 с.
132. Мировая экономика и международный бизнес. Под ред. В.В.Полякова и Р.К.Щенина. М.: КНОРУС, 2005, - 518 с.
133. Маркетинг. Под ред. Н.А.Романова. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1999, - 560 с.
134. Музыкант В.П. Теория и практика современной рекламы. Ч.1. М.: Евразийский регион. 1998, с. 207-215.
135. Маренков Н.Л. Рынок ценных бумаг и биржевое дело. М.: Едиториал, УРСС, 2004, с. 225-227.
136. Москвин В.А. Предприятия и коммерческий банк. Пермь. 1998, с. 28.
137. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров. М.: Дашков и К. 2005, с. 35.
138. Мамок В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. СПб.: Питер. 2008, - 288 с.
139. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. М.: Экономика. 2009, - 439 с.
140. Михно М.К., Рыбаков Л.А. Формирование организационных структур АСУ. М.: Экономика. 1977, с. 36.
141. Макконнел К.Р., Брю Л.А. Экономикс. Баку.: 1992, с.61.
142. Майкл Трейси, Фред Вирсема. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус,

- доминируй на рынке. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. - 304 с.
143. Математика и кибернетика в экономике. М.: Экономика, 1975, с. 410, 592, 515-517.
 144. Мандельброт Бенуа. Фрактальная геометрия природы. Пер. с англ. М.: Институт компьютерных технологий. 2002, с. 476-481.
 145. Маршалл А. Принципы политической экономии. Т.1. М.: 1983, с. 24-26.
 146. Мэриан Б.В. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2006, - 304 с.
 147. Марк Джонсон, Грег Маршалл. Управление отделом продаж. М.: Вильямс. 2007, - 640 с.
 148. Максимцев И.А. и др. Операционный менеджмент. СПб.: Питер. 2011, - 544 с.
 149. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. СПб.: Питер. 2011, - 256 с.
 150. Молодчик А.В. Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. М.: ГУ-ВШЭ. 2005, - 296 с.
 151. Минько Э.В., Минько А.Э. Основы коммерции. М.: ЮНИТИ. 2007, - 512 с.
 152. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М. 1999, - 336 с.
 153. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления. М.: Наука. 1993.
 154. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000, с. 48.
 155. Николов И. Кибернетика и экономика. М.: Экономика. 1974, с. 13-15.
 156. Отраслевое управление рыночными процессами. Под общ. ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2009, - 496 с.
 157. Орлов С.Н. Экономика и банковская система региона. М.: Экономика. 2004. с. 96-97.
 158. Одегов Ю.Г. Банковский менеджмент: управление персоналом. М.: Экзамен. 2004, с. 146-147.

159. Олигин-Нестеров В.И. Использование экономических законов в управлении производством. М.: Мысль. 1973, с. 122.
160. Организация управления. М.: Экономика. 1979, с. 49.
161. Организация процессов управления. М.: Экономика. 1975, с. 23-27.
162. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. М.: Экономика. 1974, с. 191.
163. Прайснер Андреанс. Сбалансированность системы показателей в маркетинге и сбыте. Пер. с немец. М.: Гребенников. 2007. - 304 с.
164. Питер Э.Лэнд. Менеджмент – искусство управлять. М.: ИНФРА-М. 1995. - 144 с.
165. Плужников К.И. Глобализация производства и распределение транспортных услуг. М.: Транс-Лит. 2008, с.23.
166. Петров Г.И. Основы социального управления. СПб.: Изд. Ленинградского университета. 1974.
167. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. М.: Вильямс. 2011. - 384 с.
168. Портер Э. Майкл. Конкуренция (обновленное и расширенное издание). Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010. – 592 с.
169. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга. М.: «Ось-89». 2000, - 288 с.
170. Петров К.Н. Управление отделом продаж. М.: Вильямс. 2010. - 336 с.
171. Петтерсон К., Гренни Д. и др. Управление конфликтами. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008, - 320 с.
172. Потемкин В.К. Управление персоналом. СПб.: Питер. 2010, - 432 с.
173. Падер-Йорк М., Томпсон А. Правила выживания в офисе. Как справиться с трудными людьми и сложными ситуациями. СПб.: Питер. 2007, - 320 с.
174. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика. 2002, - 559 с.
175. Погибелов Ю.В. Теория организации. М.: МГОУ. 2000, - 25 с.

176. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. М.: Маркетинг. 1996, с. 131.
177. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. М.: ГУ-ВШЭ. 2011. -383 с.
178. Русалева Л.Ю., Иванова М.А. Товарная биржа. Новосибирск.: НГАЭ и У. 1999. - 60 с.
179. Ричард Дафт. Теория организации. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ. 2009, - 736 с.
180. Рогова Е.М. и др. Венчурный менеджмент. М.: ВШЭ. 2011, - 440 с.
181. Розанова н.М. Экономическая теория фирмы. М.: Экономика. 2009, - 447 с.
182. Розмари В., Мохаммед Р. Основы управления розничной торговлей. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, - 350 с.
183. Розан Л.Спиро и др. Управление продажами. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007. - 704 с.
184. Рудашевский В.Д. Координационное управление – резерв перестройки. М.: Экономика. 1990, с. 29.
185. Робинсон Д.В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: 1986, с. 53-55.
186. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. Тернополь.: Тарнекс. 1993, - 656 с.
187. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование предприятий торговли. СПб.: Питер. 2010. - 560 с.
188. Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, - 232 с.
189. Страхование. Под ред. В.В.Шохина, Ю.Т.Ахвелидиани. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007, с. 3.
190. Сысоева С.В. Стандарт работы розничного магазина. СПб.: Питер. 2011, - 288 с.
191. Смирнов В.В. Секреты мотивации продавцов. СПб.: Питер. 2009, - 304 с.
192. Седов К.Б. Международная коммерческая деятельность в сфере услуг и интересы России. М.: Экономика. 2006, - 270 с.
193. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит. ЮНИТИ. 1998, - 335 с.

194. Самедов А.Г. Управление рынком (теория и практика). Москва-Баку.: Марс-Принт. 2005, - 426 с.
195. Система методов управления рыночными процессами (государство, регион, отрасль, рынок и торговля). Под общ. ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2010, - 370 с.
196. Свейли Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. СПб.: Питер Сом. 2011. – 416 с.
197. Самедов А.Г., Сафарова В.Т. Управление коммерческой деятельностью торговых фирм. Баку.: Марс-Принт. 2002, - 120 с.
198. Совершенствование системы внутрифирменного управления. Под ред. Г.Х.Попова. М.: МГУ. 1972, с. 16.
199. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. М.: Юрист. 1998, с. 526.
200. Современный США: Энциклопедический словарь. М.: Политиздат. 1988, с. 203, 199.
201. Системный анализ и структура управления. М.: Знание. 1975, с. 218, 220.
202. США: Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. Под ред. Б.З.Мильнера. М.: Наука. 1972, с. 1.
203. Струве П.К. К вопросу о рынках при капиталистическом производстве. Научное обозрение. 1899, с. 51.
204. Стивен П.Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент. М.: Вильямс. 2007, - 1056 с.
205. Спинелли С., Розерберг Р., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2006, - 384 с.
206. Тимоти Дж.Галпин, Марк Хелдон. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2004, - 240 с.
207. Тихомиров Н.П., Тихомирова Т.М. Риск – анализ в экономике. М.: Экономика. 2010, - 318 с.
208. Теория организации производственных систем. М.: Экономика. 2007, - 493 с.
209. Теория организации. Под ред. В.Г.Алиева. М.: Луч. 1999, - 416 с.
210. Теория инновационной экономики. Под ред. О.С.Белокрылой. Ростов н/Дону.: Феникс. 2009, - 376 с.

211. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности. Под ред. Г.Я.Резко. М.: Финансы и статистика. 2005, с. 3, 12 – 13.
212. Торговое дело: экономика и организация. Под ред. Л.А.Брагина и Т.П.Данько. М.: ИНФРА-М. 1999, с. 186.
213. Тернер Дж.Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2007, - 552 с.
214. Управление внешними рыночными процессами: прогнозы и перспективы развития. Под общ.ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2007, - 596 с.
215. Управление субъектами рынка (теория и практика). Под общ.ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2008, - 684 с.
216. Уколов В.Ф., Масс А.М. Теория управления. М.: Экономика. 2007, - 704 с.
217. Управление знаниями в инновационной экономике. М.: Экономика. 2009, - 599 с.
218. Уколов В.Ф. Взаимодействие власти, бизнеса и общества. М.: Экономика. 2009, - 662 с.
219. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Экмос. 1997, с. 15.
220. Уэбстер Фредерик. Основы промышленного маркетинга. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005, - 416 с.
221. Уилсон Ральф. Планирование стратегии Интернет-маркетинга. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2003, - 264 с.
222. Управление организаций. Под ред. А.Г.Поршнева. М.: ИНФРА. 1999, с. 13-31, 70-74.
223. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я.Кибашева. М.: ИНФРА. 1997, с. 280-289.
224. Уильямс Бриджес. Управление компанией в период структурных изменений. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. - 208 с.
225. Федько В.П., Федько Н.Г. Инфраструктура товарного рынка. Ростов на Дону: Феникс. 2009, с. 378, 383.
226. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер. 2001. - 400 с.
227. Фатхутдинов И.Р. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер. 2011, - 448 с.

228. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. М.: Дашков и К, 2002, с. 269-270.
229. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. СПб.: Питер. 2009, - 496 с.
230. Федосова Р.Н., Крюкова О.Г. Управление рисками промышленного предприятия. М.: Экономика. 2007, - 125 с.
231. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К. 2008, - 376 с.
232. Фомичев В.И. Международная торговля. М.: ИНФРА-М. 1998. с. 396-397.
233. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е.С.Стойановой. М.: Перспектива. 2003, с. 503.
234. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2002, с. 57-63.
235. Функции и структура органов управления, их совершенствование. М.: Финансы и статистика. 1983, с. 41.
236. Франц Йоханссон. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, - 192 с.
237. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер. 2007, - 384 с.
238. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ. 2008, 319 с.
239. Хорошилов А.В., Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы. СПб.: Питер, 2004, - 11 с.
240. Хенди А.Таха. Введение в исследование операций. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. - 912 с.
241. Холмсен Свен. Глобальный маркетинг. Пер. с англ. Минск.: Новое знание. 2004, с. 130-137.
242. Хикс Д.Р. Стоимость и капитал. М.: 1988, с. 152-154.
243. Хьюзлид М.А. и др. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, с. 239-240.
244. Хьюзлид М.А. и др. Измерение результативности работы HR – департамента. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007, - 304 с.

245. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мерлин Р. Управление и организация в сфере услуг. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002, - 752 с.
246. Черняк Ю.Н. Информация и управление. М.: Наука. 1974, с. 35.
247. Черняк Ю.Н. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика. 1975, с. 5.
248. Чупров А.И. История политической экономики. М.: 1918, с. 6.
249. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К. 2009, - 544 с.
250. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2011, - 336 с.
251. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер. 2010, - 240 с.
252. Шай О. Организация рынков. Теория и практика. Пер. с англ. М.: ГУ-ВШЭ. 2011. - 496 с.
253. Шоломицкий А.Г. Теория риска. Выбор при неопределенности и моделирование риска. М.: ГУ-ВШЭ. 2005, - 400 с.
254. Шамхалов Ф.И. и др. Организационно-управленческие проблемы. М.: Экономика. 2007, - 110 с.
255. Шив Чарльз. Курс МБА по маркетингу. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 59-65.
256. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: 1982, с. 178.
257. Шерман Салли и др. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. Пер. с англ. М.: Гребенников. 2005. - 192 с.
258. Эффективность управления рыночными процессами (теория и практика). Под общ.ред. проф. А.Г.Самедова. Москва-Баку.: Марс-Принт. 2006, - 562 с.
259. Эллвуд А. Основы брэндинга: приемов повышения ценности товарной марки. Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС. 2002, с. 317-318.
260. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.П.Градова. СПб.: СпецЛит. 2000, - 520 с.

- 261. Эдерсхейн Э.Х. Лучшие идеи Питера Друкера. Пер. с англ. СПб.: Питер. 2011. - 384 с.
- 262. Эндрю Харгадон. Управление инновациями: Технологический прорыв. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2007. - 304 с.
- 263. Юсупов Р.М., Гржибовский С.П. Инновационное развитие предприятий на основе использования нематериальных активов. М.: Экономика. 2011. – 159 с.
- 264. Язев В.А. Какой Вы видите систему управления торгово-производственным комплексом в условиях перехода к рынку. М.: Коммерческий вестник. 1991, с. 51.
- 265. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио. 1972, - 455 с.
- 266. Яськов Е.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ. 2010, - 271 с.
- 267. Яхонтова Е.С. Soft management или управление отношениями в компании. М.: экономика. 2009, - 470 с.
- 268. www.azstat.org
- 269. www.fa.ru
- 270. www.guu.ru
- 271. www.economizdat.ru
- 272. www.ane.ru
- 273. www.piter.com
- 274. www.uceba.com
- 275. www.grebennikov.ru
- 276. www.v-shkola.ru
- 277. www.koob.ru/mandelbrot/

Технический редактор: Валех Аскеров

Компьютерный набор,
графика и верстка: Айгюн Гусейнова

АЙДЫН САМЕДОВ
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(организационно-управленческие аспекты
коммерческих организаций)

*Подписано к печати 12.04.2012. Формат 60x84 1/16.
Объем 15 п.л. Заказ 92. Тираж 500.*

*Издательство «Игтисад Университети»
Баку, Аз1001, Истиглалият, 6*
