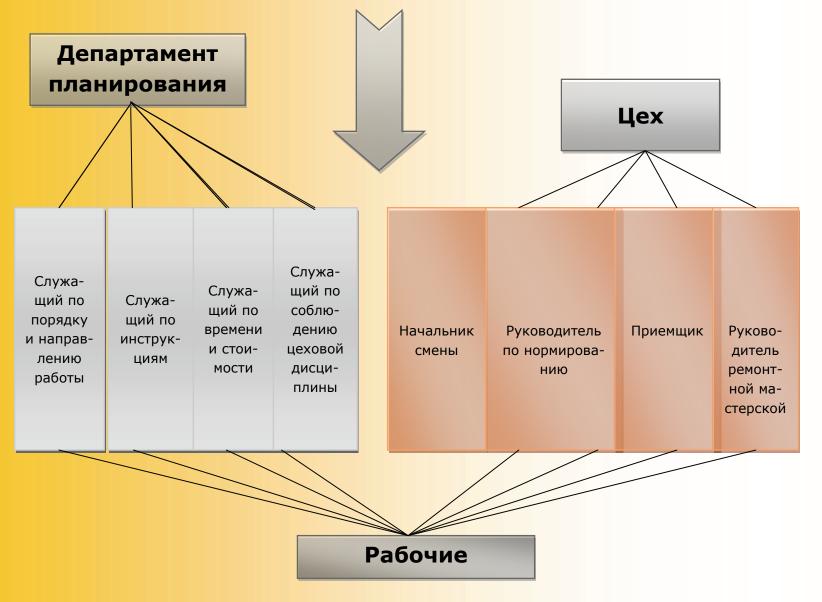
## Школа научного управления Ф. Тейлора

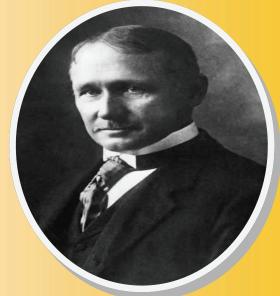
## Основная идея Ф. Тейлора

✓ Основная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах; оно должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Функциональное руководство группой по Ф.Тейлору



Основателем школы научного управления (менеджмента) является Фредерик Тейлор (1856-1915). Изначально Тейлор назвал свою систему «управлением посредством заданий».



Фредерик Тейлор

✓ Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвайс.

Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.

✓ Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

## Основные идеи Фредерика Тейлора

✓ Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

✓ Равномерное и справедливое распределение обя-

занностей.

✓ Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.

✓ Он разработал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна сти-мулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

## Школа научного управления Ф. Тейлора

## Научный фон концепции Ф.Тейлора

## ✓ До Ф.Тейлора применялся жесткий авторитарный стиль руководства рабочими.

## Принципы Ф.Тейлора

В 1880-1890-х годах Ф.Тейлор провёл серию исследований, в ходе которых сформулировал 4 Главных принципа научного менеджмента:

1) Изучение алгоритма выполнения каждой рабочей операции и исследование новых способов их исполнения.

Сбор подробной информации о хронометраже и операциях.

✓ Применение различных методов, чтобы выявить наиболее эффективный способ исполнения каждой операции.

2) Превращение новых методов в кодифицированные правила.

✓ Обучение всех рабочих новым методам.

3) Отбор рабочих, чьи способности удовлетворяют правилам производства.

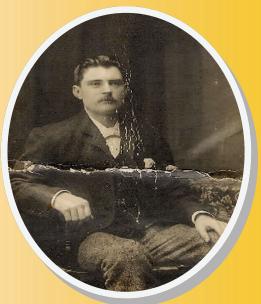
4) Установление справедливых и выполнимых индикаторов труда и выплата премий за высокие производственные показатели.

✓ Рабочие должны получать выгоду от высокой производительности труда;

✓ Введение дифференцированной системы оплаты труда в зависимости от производительности труда.

**Время и итоги «Тейлоризма»** 

Ф. Тейлор полагал, что «Рабочий человек ленив от природы» (...) «...и цель менеджмента—превратить автономного неэффективного рабочего»(...) «...в эффективную единицу труда»; «...эффективный труд невозможен без ликвидации трудовых секретов и традиций рабочих»(...)«сдерживающих развитие рынка труда».



Фредерик Тейлор

## Научный менеджмент Фредерика Тейлора



НОРМИРОВАНИЕ И СТРУКТУРИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОЧИХ

Ускоре-

производства 💛 ций и городов 🤚

сти благ

Массовый рост Рост корпора- Рост доступно- Механистичный Недовольство рабочих-профсоюзы











Конвейер Форд 1910-х: по машине каждые 10 секунд за 850\$ (295\$ в 1920)





Собрание профсоюза, 1920-е гг

# Административная (классическая) школа Анри Файоля

управления

## Основная идея А.Файоля



## Группировка принципов А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечно результата	
Разделение труда	Справедливость	Порядок	
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность	
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива	
Власть и ответственность	Единство команд		
Цель	Подчинение главному интересу	Класси ская теори	

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826-1926).



✓ Представители административной школы рассматривают управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация; они предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции — финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы — создание универсальных принципов управления, соблюдая которые органи-

## Принципы управления, сформулированные Анри Файолем

✓ Единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться об-щим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух.

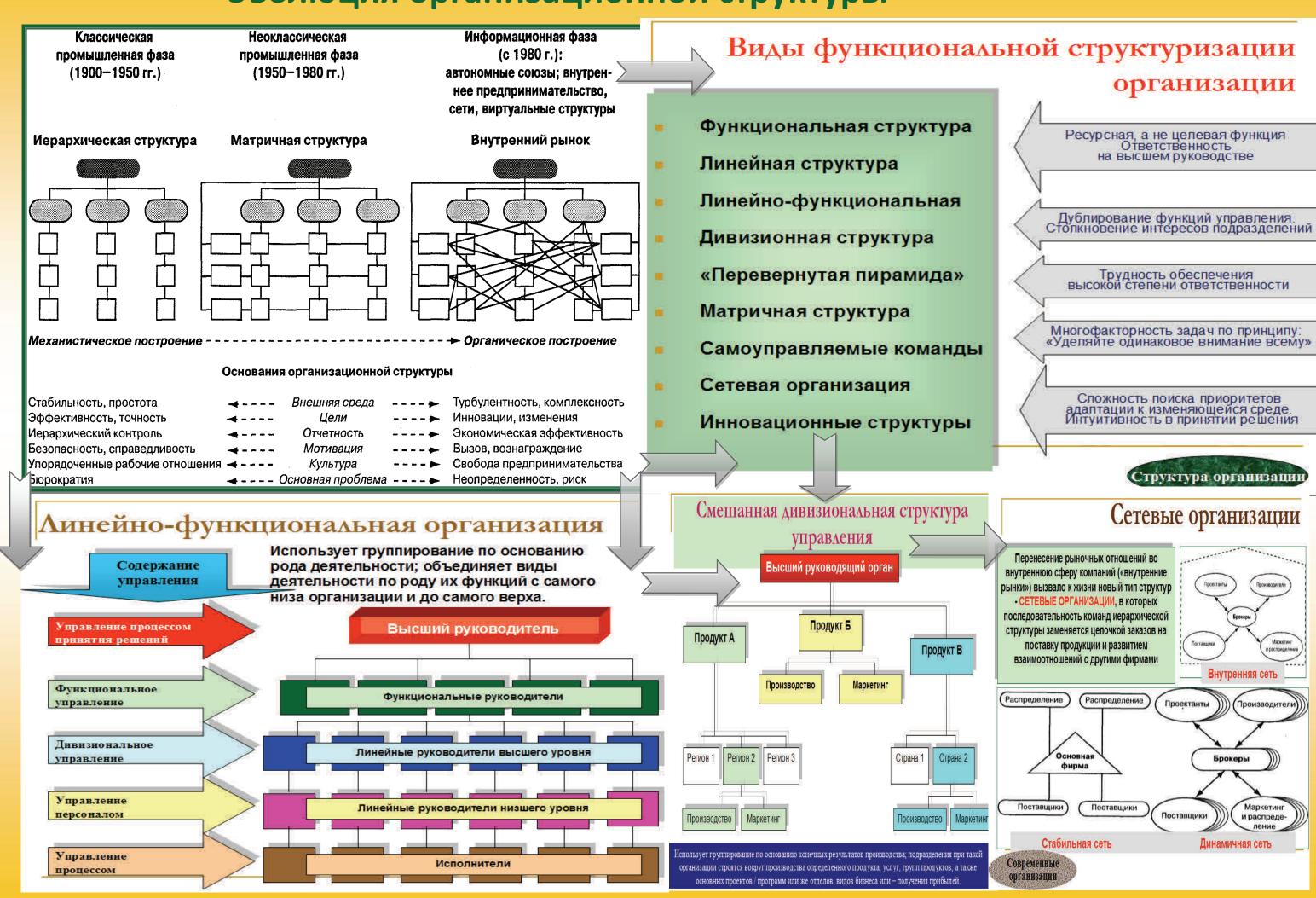
## ГРАФИК СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ БЫПОЛНЕНИЯ РАЗНОГО ВИДА РАБОТ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

СПОСОБНОСТИ

Рабочий	10%	85%	5%		
Мастер	25%	60%	15%		
Старший мастер	3096 )	4596	/ 25%		
Начальник цеха_	40 %	30%	30%		
Технический руководитель	35%	30%	35%		
Директор _	45 %	1596	40 %		
Генеральный директор	40% ,	10%	50 %		
Экономические Технические Административные					

способности

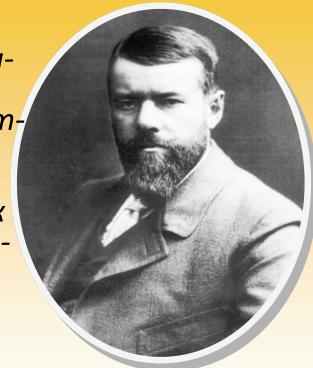
## Эволюция организационной структуры



Бюрократическая школа Макса Вебера



Основателем школы научного управления посредством бюрократии является Макс Вебер (1884—1920). М. Вебер полагал, что бюрократия— путь к успеху крупных управленческих структур.



Макс Вебер

# 5 принципов успешной бюрократии по М.Веберу

✓ Формальная власть управляющего должна зависеть от фактического положения, который он занимает в организации;

✓ Люди должны занимать ключевые должности за счёт собственной "пробивной" силы, а не за счёт социальных связей и личных контактов.

✓ Должны быть чётко определены рамки властных полномочий, задач и обязанностей, а также взаимосвязь с действиями других служащих.

✓ Власть может действовать эффективно только в случае иерархической структуры организации, построенной таким образом, что сотрудники осознают кому они подчиняются и кто подчиняется им.

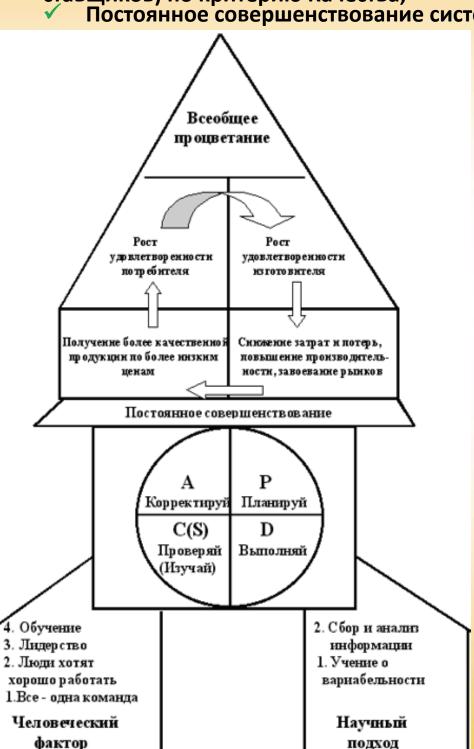
✓ Управляющие должны создать чёткую систему правил и норм, а также рабочих стандартов и процедур таким образом, чтобы обеспечить эффективный контроль за поведением служащих.

# Школа менеджмента Эдвардса Дёминга

## «Успех любой компании базируется на исполнении 14 ключевых принципов»

- Постоянство и неизменность цели;
- Философия предотвращения негативных явлений;
- Прекращение всеобъемлющего массового контроля;
- Отбор нескольких союзных контрагентов (например, поставщиков) по критерию Качества;

Постоянное совершенствование системы и служащих;



Создать институциональную систему обучения персонала;

Привитие навыков Лидерства руководителям всех звеньев:

Ликвидация страха среди служа-

Ликвидация барьеров между департаментами и подразделениями;

Полный отказ от пустых слоганов и

призывов; ✓ Полный отказ от количественных квот и заданий;

Развивайте в сотрудниках чувство гордости от их труда и их принадлежности к организации;

Полное поощрение любых стремлений персонала к обучению и совершенствованию своих навыков;

Сделайте внедрение приведенных 13 принципов обязанностью высшего руководства компа-

Основателем школы практического менеджмента считают Эдвардса Дёминга (1900-1993), который совместил теоретические основы менеджмента и практический аспект для производства качественной продукции.

1960: Орден Благодатного Сокровища Японской Империи

Эдвардс Дёминг

"Японский народ всецело обязан Эдвардсу Дёмингу возрождением Японской промышленности и её всемирным успехом" - из наградной надписи на Ордене

### Колесо Э. Дёминга внедрено в корп. Дисней и во многие другие мировые гиганты



Концепция процветания по Э. Дёмингу

# Школа гуманистического менеджмента Элтона Мэйо

«Успех любой компании базируется на человеческих отношениях»

## Парадокс менеджмента (на примере России): низации производства и высокая

✓ В СССР значительная доля арсенала науки менеджмент практически не применялась, а рабочие получали низкие реальные зарплаты при высокой производительности труда;

✓ В 1990-е годы реальные доходы населения выросли (можно было быстрее накопить на сапоги, мебель, от-

дых);

✓ Однако психологическое восприятие и ожидания работников привели к снижению производительности труда и качества производимой продукции;

Хотя применялись более современные методы и ин-

струменты науки Менеджмент;

✓ Это пример того, о чём говорил сам Э. Мэйо: "Применение даже самых современных методов управления не гарантирует положительного эффекта со стороны сотрудников (...); психологические и человеческие факторы также важны, как и факторы менеджмента";

## Хотторнский эффект

 ✓ На заводе объявлялось о проведении эксперимента и об улучшении системы менеджмента;

✓ Но реальных действий завод не предпринимал;

✓ Однако уже психологическое восприятие и ожидания работников привело к увеличению производительности труда и качества производимой продукции;

✓ Каждый раз когда впоследствии объявлялось о модернизации системы менеджмента - это всегда приводило к улучшению производительности и качества труда рабочих, вне зависимости от того, положительными или негативными на самом деле были изменения на самом деле;

✓ Рабочие работали лучше, даже тогда, когда фактически менеджмент не предварял в жизнь объявленные изменения;

■ Элтон Мэйо (1880-1949)
опытным путем показал, что
передовые приемы в сфере организации производства и высокая
заработная плата не дают желаемого результата, если социальная атмосфера в трудовом
коллективе не содействует высокой результативности труда.
Являясь одним из авторов теории человеческих отношений, он
призывал к улучшению отношений между предпринимателями и
работниками.



Элтон Мэйо

Элтон Мэйо является руководителем группы ученых, которые обнаружили существование Хотторнского эффекта в управлении, проводя исследование в корпорации Hawthorne Works

Hawthorne Works во времена проведения Хотторнских экспериментов (1924-1932гг.)



Іроизводство телекоммуникационных кабелей на заводе Hawthorne Works, 1925г.

# Школа гуманистического менеджмента Мэри Фолетт

«Успех любой компании базируется на чело- Мэри Паркер Фолетт (1868веческих отношениях»

### Три Кита Успешного менеджмента по М.Фолетт

Эффективное ведение переговоров в рамках философии Win-Win («Я выигрываю—Ты выигрываешь»);

Применение принципа "Власти С" вместо принципа "Власти Над" - взаимодействие, а не воздействие субъекта управления (менеджера) на объект управления (сотрудников);

Партисипатизм в управлении - рабочие вносят свой вклад в процесс производства и участвуют в соразмерном их вкладу распределению прибыли и прочих полученных компанией благ;

## Автор концепции общественных центров

Объединение людей в общественные центры по профессиональным и непрофессиональным интересам способствует существенному росту эффективности управления как сотрудниками предприятий, так и гражданами, проживающих на определенных территориях.

1933) один из основателей современного менеджмента.

Является одним из основателей современной конфликтологии она предлагала формировать механизм разрешения конфликтов на предприятиях и в гос. структурах посредством разработок комплексных решений, а не за счёт формирования всеобщего компромисса, что было обще применяемым методом до открытий М.П. Фолетт.

Отвечает за выполнение

проекта



М.П. Фолетт

**Личный консультант Президента США Теодора Рузвельта в области социальных организаций** 

М.П. Фолетт является одним из разработчиков Матричной структуры в управлении, которая внедрена в корпорацию Дюпон в 1920-х



Общественный центр Национальной культуры народов севера в Тарко-Сале, Россия

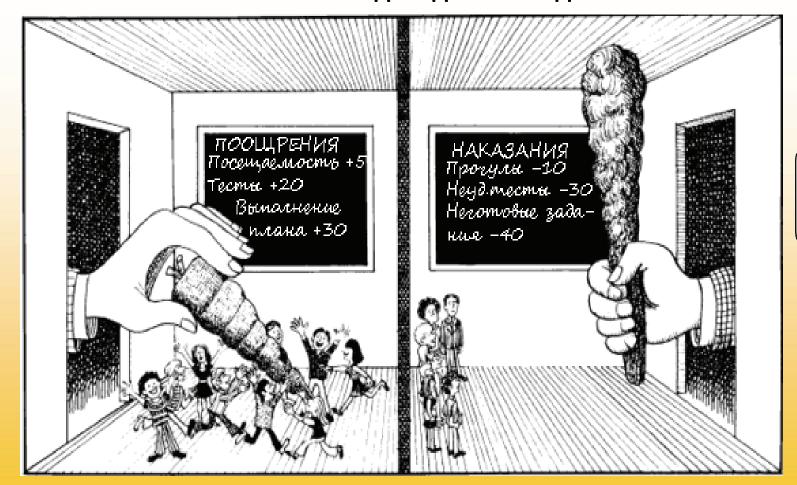
	Отвечает за обеспечение сотрудников ресурсами	Руководство организацией			
ā		Начальник отдела 1	Начальник отдела 2	Начальник отдела 3	Начальник отдела 4
STATE OF THE PARTY	оводитель кта 1	Сотрудник 1.1	Сотрудник 2.1	Сотрудник 3.1	Сотрудник 4.1
THE RESERVE OF THE PARTY OF THE	оводитель екта 2	Сотрудник 1.2	Сотрудник 2.2	Сотрудник 3.2	Сотрудник 4.1
Руководитель проекта 3		Сотрудинк1.1	Сотрудник2.2	Сотрудник3.3	Сотрудник4.2

Школа поведенческого менеджмента (Бихевиаризм) Трудовое поведение рабочего—основной объект управления в Бихевиаризме — основатель современного бихе-Семейный и индивидуальнаследственный опыт ный опыт ПОВЕДЕНИЕ

## Схема формирования поведения рабочего

В Бихевиаризме важно, чтобы сотрудник понимал взаимосвязь между количеством и качеством работы, и стимулами-поощрениями и стимулами-наказаниями; Данное утверждение установлено на основании многочисленных опытов над людьми и над животными.

разум

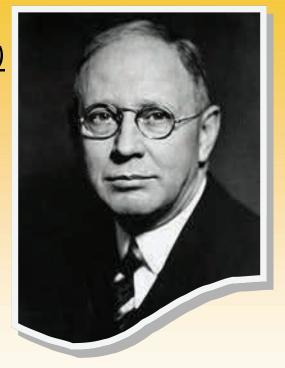


Кларк Леонард Халл (1884-1952) виаризма.

Он полагал, что система внутренних управленческих реакций зависит от набора управленческих стимулов по принципу Стимул-Реакция.

Согласно его концепции, установить данную взаимосвязь можно только на основании комплексных экспериментов.

Условия труда формируют производительность труда.



Кларк Л. Халл

К.Халл создал альтернативную концепции психоанализа 3. Фрейда и концепции гуманизма А.Маслоу психологию—Бихевиаризм



ции Бихевиоризма

# Школа количественного менеджмента Р. Акоффа



Ключевые вопросы количественного менеджмента на современном этапе



Может ли компьютерная система обладать Знанием и быть осведомлённой?

Может ли компьютерная система обладать Мудро-

стью и быть мудрой?

Как максимально расширить возможности бизнеса и образования посредством максимально осведомлённых/мудрых компьютерных систем?

Рассел Линкольн Акофф (1919-2009) - основатель современного количественного менеджмента.

Он полагал, что количественная составляющая управленческой информации переходит в качественную, за счёт чего формируется управленческая мудрость.

Он прослеживал прямую корреляцию между количеством информации, качеством её обработки, формирования управленческой мудрости и уровня доходов.



ПОНИМАНИЕ

**ФИЛ<mark>ЬТРА</mark>ЦИЯ** ("как есть")

ИНФ<mark>ОРМ</mark>АЦИИ

ЗНАНИЕ

("как работает")

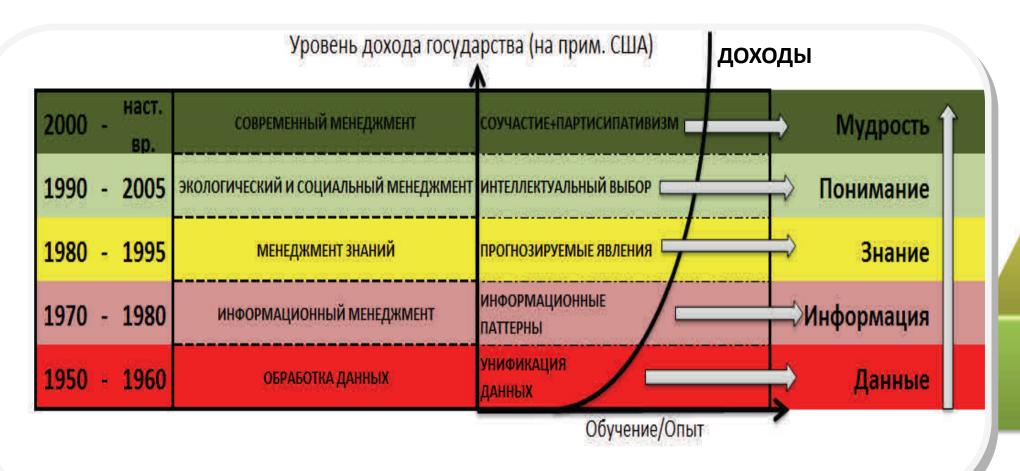
**ИНФОРМАЦИЯ** 

(6 факторов обработки: Что? Где? Как? Когда? Почему? Зачем?)

ДАННЫЕ

(Сами по мебе не несут никакого смысла - только их обработка имеет смысл)

Пирамида управления по Р. Акоффу:



Результаты Орегонских исследований (США): Знания менеджеров увеличивают доходы корпораций и государства

# Школа рационального менеджмента Фрица Ротлисбергера

На производительность труда по Ф. Ротлисбергеру могут влиять следующие факторы:



## Рабочей среды

- ✓ Длительность пауз;
- ✓ Температура рабочего ✓ помещения и влажность;
- ✓ Продолжительность рабочего времени и продолжительность рабочей недели;
- ✓ Приёмы пищи;
- ✓ Премирование;
- ✓ Характер подготовки к работе.



#### Личностные

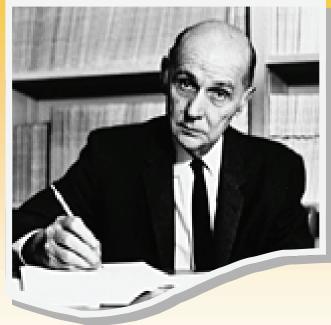


- ✓ Возраст;
- ✓ Национальность/культурные особенности;
- Уровень образования;
- ✓ Опыт работы.





Он издал книгу «Управление и рабочий» в 1939 году, которая признана одной из 10 наиболее влиятельных книг по управлению в мире (Нью-Йоркской Академией менеджмента, США).

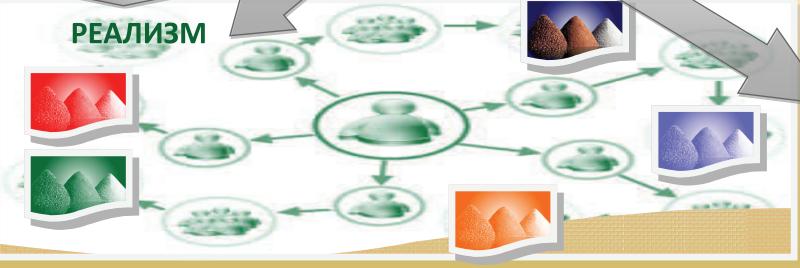


Фриц Ротлисбергер



Эксперименты Ф. Ротлисбергера на конвейере по расщеплению слюды, Октябрь 1928г.

На современных предприятиях учитываются данные факторы при планировании трудовой деятельности сотрудников



# Школа психологии менеджмента Гуго Мюнстерберга

## Идеи Менеджмента Гуго Мюнстерберга (в интерпретации Уорэн Хилтон, 1920г.)

Сама бизнес-идея должна стимулировать сотрудников;

✓ Бизнес основан на страсти, которую должны воспринимать и чувствовать сотрудники (т.н. Закон менеджмента);

Превращение эмоций в рабочую энергию - люди работают лучше машин, но им нужна энергия - положительные эмоции;

Тяжелый не креативный труд способен загубить корпорацию, особенно если это идёт со стороны руководства;

Важнейший фактор труда - позитивный эмоциональ-

ный настрой сотрудника;

Составление личностных "психологических карт" менеджеров, чтобы выявить условия, при которых время реакции на принятие управленческих решений минимально (предполагается выявить посредством экспериментов).

✓ Подбор персонала исходя из Психологических карт топ-

ра исполняемых рабо-

Подбор персонала на основе тестирования их навыков и психологических качеств:

Разработаны тесты для сотрудников самых разных служб и ведомств: армия и флот; транспорт; рабочие фабрик; телефонистов.

Созданы системы тестов на внимание, память, общую сообразительность, точность, скорость движений, тесты на проф. пригод-

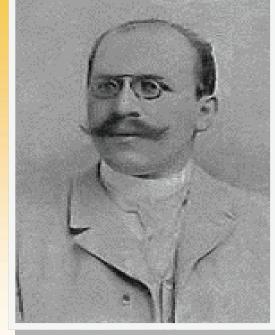
менеджеров и характечими функций;

Гуго Мюнстерберг (1863-1916) - известен как основатель практической психоло-SUU.

До него психология была теоретическим философским знанием и мало отошла от Философии.

Он видел несколько основных практических применений для использования психологического знания: криминология, медицина и производство.

В 1915г. пытался выявить психологические мотивы Первой Мировой войны, за что его по ошибке стали считать Немецким ✓ агентом в США.



Гуго Мюнстерберг

Оппонент концепций Зигмунда Фрейда.

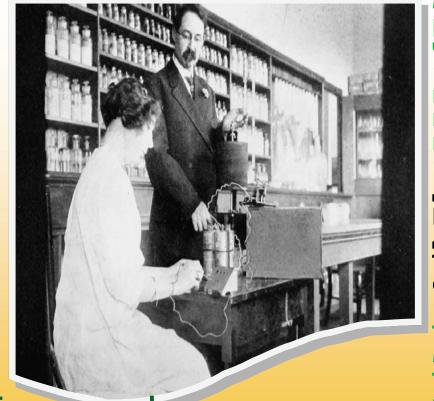
Концепция обратного действия запретов;



Лаборатория менеджмента Г. Мюнстерберга

В данной лаборатории проведены первые в мире опыты в области криминальной и трудовой психологии.

Скончался при чтении лекции о новых результатах, полученных в его лаборатории в Гарварде;



Тест на проф.пригодность оператора по работе с моторами, 1910г.

Школа управления трудом служащих Ф. и Л. Гилбертов

Идеи Менеджмента Супругов Гилберт

✓ Концепция Ф.Тейлора теоретически имеет ряд рево-

люционных концепций;

✓ Однако она имеет ключевой недостаток - супругиинженера попытались воплотить концепцию Ф.Тейлора на практике и пришли к выводу, что практическая реализация идей Ф.Тейлора возможна только после длительной и кропотливой работы целого штата психологов и инженеров, что является практически неприемлемым для большинства предприятий;

✓ Супруги Гилберт провели исследования того, как свет, отопление и рабочий дизайн станков и оборудования

влияет на производительность труда;

✓ Лилеен Гилберт после смерти мужа в 1924г. Сумела воспитать 12 детей, построить карьеру одного из ведущих Американских инженеров и менеджеров и стать первой женщиной, которая получила степень доктора технических наук (по инженерии);

✓ Лилеен Гилберт создала промышленный дизайн современной кухни и её совмещённого рабочего пространства, чтобы сократить время матерей на кухне. Предложенный ею дизайн используется на большинстве совре-

менных кухонь.

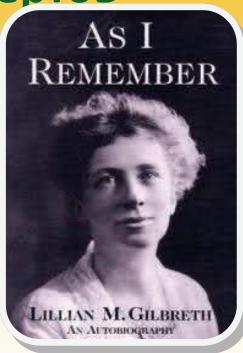
# 3 главных тезиса супругов Гилберт для увеличения эффективности управления

- ✓ Разбиение каждой операции на составные компоненты;
- ✓ Поиск лучшего алгоритма исполнения каждого действия;
- ✓ Реорганизация каждой трудовой операции для максимизации её эффективности.



**✓** 12 детей Гилбертов часто участвовали в управленческих экспериментах супругов.





Супруги Гилберт

Лилеен Гилберт

**Пилеен Эвелин Моллер Гилберт** (1878-1972) и **Сэр Фрэнк Банкер Гилберт** (1868-1924) - известны как основатели теории управления трудом сотрудников.

Ф. Гилберт изучал труд строителей—укладчиков кирпича и выявил, что при выполнении монотонной работы качество кладки кирпича существенно варьируется, потому что рабочие постоянно отходят от нормативной процедуры кладки кирпича.

✓ В 1910-х он разработал концепцию непрерывного совершенствования качества труда, которую успешно внедрил на многие стройки в процессы кладки кирпича. Совершенствование качества по Гилберту связано с постоянным совершенствованием рабочего места сотрудников и самих усло-

вий труда.

✓ Супруги Гилберт разработали схожую с концепцией Ф.Тейлора научную парадигму, однако имелось существенное отличие между этими двумя школами. Ф.Тейлор считал, что качество и производительность труда может быть усовершенствована главным образом за счёт сокращения времени выполнения работ на каждую операцию; Супруги Гилберт полагали, что плодотворно усовершенствовать качество труда возможно только путём максимального Упрощения алгоритма процедур в рамках каждой рабочей операции.

# Процессный график Генри Гантта

Генри Лоуренс Гантт (1861-1919) является одним из основателей Управления проектами.

В 1910г. им разработан График Гантта, который повсеместно используется в современном менеджменте.

тич. ме-

мент

менеджмента

страт. ме-

неджмент неджмент

ние проек- ческий ме-

неджмент

тами

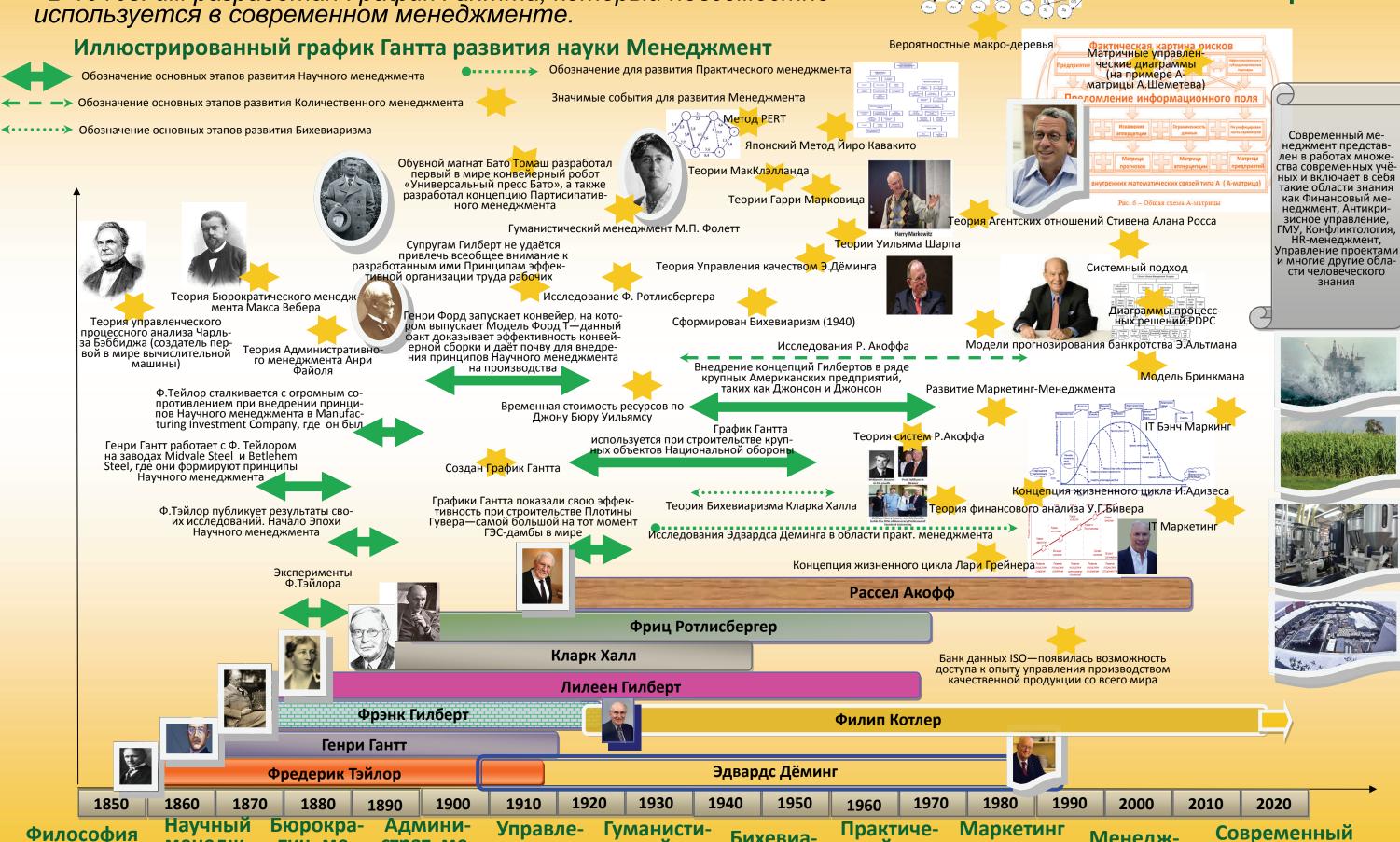


Менедж-

мент и IT

менеджмент





Бихевиа-

ризм

ский ме-

неджмент

менедж-

мент

# Системный подход в менеджменте

# Ключевые вопросы количественного менеджмента на современном этапе

**✓** Может ли компьютерная система обладать Знанием и быть осведомлённой?

✓ Может ли компьютерная система обладать Мудростью и быть мудрой?

✓ Как максимально расширить возможности бизнеса и образования посредством максимально осведомлённых/мудрых компьютерных систем?

Предложен алгоритм А-матрицы, позволяющий в условиях ограниченных данных помочь в формировании механизма управления рисками Предложена базисная методика оценки устойчивости и рисков предприятия Необходи Необходи MOCTH B Необходи Необходи MOCTH B MOCTH B MOCTO B алгоритмая ендеалис annepuen механияме меканиям вывода ции и ее оцениваю опираю рисков из лимтиру освобожде щемої на ющих нии от финансовы недостающ ограничен данных компетен не данные оказателя ные данныя ций топ-м. Искажение результатов применения механизма управления рисками Преломление исходной информации для использования методик Ограничительный барьер для формирования экономического механизма управления рисками ■ Людвиг фон Берталанфи (1901-1972) - основатель Теории систем, которая является фундаментом современного системного подхода.

## Сегодня создаются компьютерные системы управления на основе системного подхода

Одним из примеров таких систем является А-матрица Александра Шеметева



Л.ф.Берталанфи



# Концепция классического научного менеджмента Г. Эмерсона

## Концепции Г. Эммерсона

✓ Существует обратная зависимость между напряжённостью труда и его эффективностью; напряжённый труд по Г. Эммерсону не может быть эффективным;

 ✓ Следовательно, крупные проекты всегда изначально неэффективны, поскольку требуют максимального тру-

дового напряжения многих рабочих;

Экспортирующие сырьё страны неэффективны, в пример которых он ставил США 19 века, которые "экспортировали только нефть, уголь, руду"(...) а "импортировали предметы высококвалифицированного

труда";

✓ Процветающие страны по Г. Эммерсону продают услуги по обработке сырьевых ресурсов и по обработке денежных потоков, генерируемых в результате данной деятельности (то есть, финансовых и связанных услуг), а покупают исходное сырьё и материалы, которые существенно дешевле, чем конечный продукт таких стран; "Поштучная оплата—это путь дикаря; нормирование

## 12 принципов производительности

- Точно заданные идеалы и цели;
- ✓ Здравый смысл;
- ✓ Компетентные консультации со специалистами;
- ✓ Дисциплина;
- ✓ Справедливое отношение к персоналу;
- Полный и постоянный учёт;
- ✓ Распределение заданий и диспетчирование;
- ✓ Нормы и расписания;
- ✓ Нормирование условий;
- ✓ Нормирование операций;
- ✓ Письменные стандартные инструкции;
- ✓ Вознаграждение за производительность.



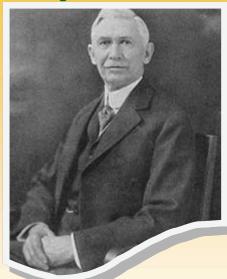




■ Гаррингтон Эммерсон (1853 -1931) - видный представитель школы Классического научного менеджмента.

## Его идеи отличаются от концепций Ф.Тейлора

Он полагал, что нет необходимости в том, чтобы строить управление, используя весь арсенал средств научного менеджмента. Необходимыми в использовании являются только Хронометраж рабочего времени и системы поощрения сотрудников.



Гаррингтон Эммерсон

✓ По Г. Эмерсону история - это не просто факты и события; история - это борьба трудолюбия и высокой производительности с ленью и низкой производительностью;

 ✓ Нации с высокой производительностью процветают, а нации с низкой производительностью угасают;

✓ Важный фактор исторического развития Наций по
 Г.Эмерсону - это предприниматели и их воплощённые предпринимательские идеи;

✓ Фактически, по Г. Эмерсону, цивилизация - это кумуляция воплощённых предпринимательских идей. По Г. Эммерсону "армии не смогли бы сражаться", (...) "Египетские пирамиды не могли бы построиться" без предприятий, руководимых людьми, имеющими предпринимательскую способность организовывать и управлять ресурсами.

✓ Важнейшим критерием предпринимателя и предприятия по Г.Эммерсону выступает Эффективность их предприятий: предприятия с высокой эффективностью процветают; предприятия с низкой эффективностью - разоряются;

✓ Следовательно, полагал он, существуют Универсальные принципы эффективности, то есть, процветания предприятия, которые он и относил к сфере науки менеджмента.

# Философский подход к менеджменту Оливера Шелдона

## Практический менеджмент О.Шелдона

✓ Сотрудник работает с отдачей не на компании, которые его материально стимулируют, а на компании, на которых ему комфортно трудиться в социальном и психологическом плане;

**✓** Сотрудник должен ощущать свою причастность к коллективу, управлению и корпоративной культуре;

✓ "Отчёт о прибылях и убытках (...) не выявляет успешности компании (...). Успех компании зависит только от добросовестного труда её сотрудников";

▼ В 1988г. управляемая им ранее Британская компания Rowntree вошла в состав корпорации Nestle;

 ✓ О.Шелдон разработал концепцию социальноэтического менеджмента;



✓ По мере роста компании должен расти и штат менеджеров, а также их квалификация и опыт; следовательно, компания должна сама обучать и мотивировать к работе менеджеров всех звеньев с учётом корпоративных нужд и потребностей.

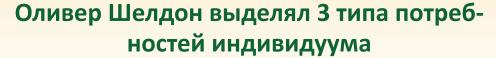


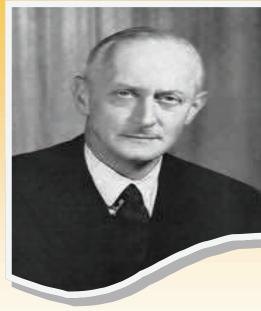




■ Оливер Шелдон (1894-1951) имел собственный философский подход к управлению.

Управление человеком—это контроль над его эмоциональными и психологическими потребностями.





Оливер Шелдон

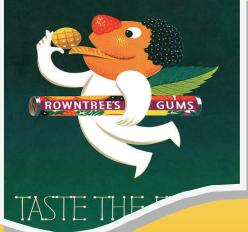
- ✓ Экономические потребности;
- Личные потребности связаны с психологией;
- Общественные потребности;
- ✓ Личные и общественные потребности по О.Шелдону связаны с этикой ведения бизнеса руководителями.

Реализация концепций О.Шелдона на практике на кондитерской фабрике Rowntree, менеджером в которой был сам О. Шелдон

- ✓ Работники получали достойную зарплату;
- Для них создавались комфортные условия труда;
- **✓** Профессиональное консультирование рабочих;
- Участие рабочих в выявлении и разрешении трудовых проблем, возникающих на рабочем месте.







# Теория X, теория Z и теория Y Дугласа МакГрегора

Для каждой организации по Д.МакГрегору — Дуглас МакГрегор (1906-1964) разработал концепцию X-У. только одна теория является истинной.

Управление организацией должно исходить из человеческой природы её сотрудников;

Управление людьми связано с природными свойствами человека, которые подчиняются либо закону Х, либо закону У.



Дуглас МакГрегор

УРОВЕНЬ ЕСТЕСТВЕННОЙ САМООТДАЧИ СОТРУДНИКА

100%



Теория Х





Теория Z





Теория У



Отношение к труду



Люди не любят работать, находят её скучной и избегают её по мере возможно-

Люди стремятся работать, находят её интересной и нуждаются в стороннем стимуле к труду.

Люди любят работать при определённых условиях, что является их природной потребностью.



**Управление** 



Людей надо принуждать или материально мотивировать к выполнению работы.

Люди способны сами мотивировать себя к работе, но не могут организоваться без помощи.

Люди способны сами мотивировать и организовывать себя к работе, если принимают цели.



Ответственность

Люди избегают ответственности—в этом кроется причина их согласия на наёмный труд.

Люди способны разделить часть ответственности с коллективом при правильной организации.

Люди стремятся принимать на себя ответственность при определённых обстоятельствах.

Мотивация (М) и креативность (К)



Люди имеют низкую К, а мотивированы могут быть только деньгами и страхом.

Люди имеют некоторую К, и само-мотивируются, если могут раскрыть свой потенциал.

Люди креативны от природы; потенциал К мало используется; са мо-М при комфортных условиях.



## Теории современного менеджмента

## Астонская группа и современные исследования

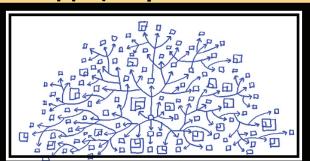
- Астонская группа /АГ/ (1975—2001), согласно мнению большинства исследователей, является самым крупным исследовательским проектом в области управления в XX веке. Она включала в себя многих известных учёных-исследователей со всего мира.
- Согласно выводам АГ, размер организации является главным фактором, формирующим корпоративную культуру, организационную структуру и многие другие параметры.

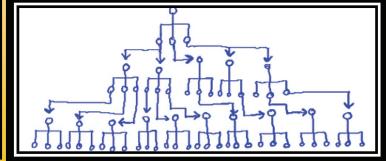
## 7 факторов Астонской группы, Которые в наибольшей степени влияют на формирование организационной структуры

- ✓ Происхождение и история;
- ✓ Форма собственности;
- ✓ Размер;
- **√** Предназначение;
- **✓** Технологии производства;
- **√** География;
- ✓ Зависимость от других компаний.

## Черты крупных компаний по исследованиям Астонской группы

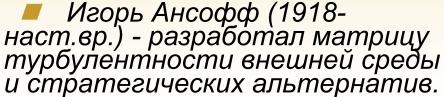
- ✓ Бюрократизация;
- ✓ Специализация ролей;
- Формализм правил;
- ✓ Сложная иерархия;
   ✓ Децентрализованный процесс принятия решений.





■ Нэнси Адлер (1948-наст.вр.) - имеет собственный подход к менеджменту.

Управление организацией это взаимодействие с людьми в рамках определённых кросс-культурных реалий.

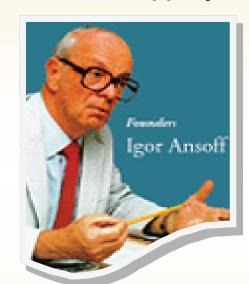


Уровень	1	2	3	4	5
Турбулент- ность внешней среды	ПОВТОРЯЮ- ЩАЯСЯ	УВЕЛИЧИВАЮ- ЩАЯСЯ	МЕНЯЮЩАЯ- СЯ	ПРЕРЫВИ- СТАЯ	ЗНАЧИТЕЛЬ- НАЯ
	Без изменений	Медленные инкременталь- ные измене- ния	Быстрые инкремен- тальные изменения	Прерывистое предсказуе- мое измене- ние	Прерывистое непредсказуе- мое изменение
Стратеги- ческая аг- рессив- ность	СТАБИЛЬНАЯ	РЕАКТИВНАЯ	УПРЕЖДАЮ- ЩАЯ	ПРЕДПРИНИ- МАТЕЛЬСКАЯ	КРЕАТИВНАЯ
	Неизменная, основывается на прецеден- тах	Увеличиваю- щаяся, осно- вывается на опыте	Увеличиваю- щаяся, осно- вывается на экстраполя- ции	Прерывистая, новые страте- гии, основы- вающиеся на наблюдаемых возможностях	Прерывистая, новые страте- гии, основыва- ющиеся на творческих подходах
Способ- ность к ре- вгированию	СТРЕМЯЩАЯ- СЯ К СТА- БИЛЬНОСТИ	ОПРЕДЕЛЯЮ- ЩАЯСЯ ТРЕ- БОВАНИЯМИ ЭФФЕКТИВ- НОСТИ	ОПРЕДЕЛЯ- ЮЩАЯСЯ ТРЕБОВАНИ- ЯМИ РЫНКА	ОПРЕДЕЛЯЮ- ЩАЯСЯ ТРЕ- БОВАНИЯМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	ФОРМИРУЮ- ЩАЯ ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ
	Отвергает изменения	Адаптируется к изменениям	Стремится к знакомым изменениям	Стремится к взаимосвя- занным изменениям	Стремится к новым изменениям

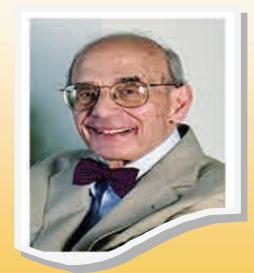
- Крис Аржирис (1923-наст.вр.) основатель теории Самообучаю-щихся организаций (СОУ), которые существенно более эффективны традиционных.
- СОУ обладает: систематическим мышлением; ключевыми компетенциями; мысленной моделью (прагматизмом); коллективным мышлением и командным обучением.



Нэнси Адлер



Игорь Ансофф



Крис Аржирис

# Ситуационный подход Ф. Фидлера к менеджменту

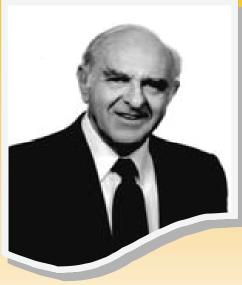
■ Фрэд Фидлер (1922-наст.вр.) - виднейший теоретик ситуационного подхода к управлению. Он выделял 8 основных типов управленческих ситуаций.

Шкала Фидлера наименее предпочитаемого работника (НПР) для определения стиля лидерства

НАПРАВЛЕНИЕ ВЕКТОРА ДРУЖЕСТВЕННОКТИ В КОЛЛЕКТИВЕ

НАПРАВЛЕНИЕ ВЕКТОРА ПРИНЯТИЯ И ГОМОГЕНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВОМ

НАПРАВЛЕНИЕ ВЕКТОРА НАПРЯЖЕННОСТИ ТРУДОВОЙ АТМОСФЕРЫ И НАПРЯЖЁННОСТИ ТРУДА



Фрэд Фидлер

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Критерий

1

2

3

4

5

6

7

8

Структурированность работы

**ВЫСОКАЯ** 

**ВЫСОКАЯ** 

**НИЗКАЯ** 

**НИЗКАЯ** 

**ВЫСОКАЯ** 

**ВЫСОКАЯ** 

**НИЗКАЯ** 

**НИЗКАЯ** 

Чтобы изменить: давать сложные(□)/простые(¬) задания; делегирование решений по работе со служащими (□); создать инструкции свыше (¬); деление работ на части и компоненты (¬)

Отношения с подчинёнными

ХОРОШИЕ

ХОРОШИЕ

ХОРОШИЕ

ХОРОШИЕ

ПЛОХИЕ

ПЛОХИЕ

ПЛОХИЕ

ПЛОХИЕ

Чтобы изменить: тратить больше(↗)/меньше(↘) времени на неформальные коммуникации с подчинёнными; подбор нужных людей (↗); дать наставников тем, кто может не справиться с частью работы (↗); поднять моральный дух рабочих верной интерпретацией результатов (↗).

Должностная позиция лидера

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ

Чтобы изменить: властное позиционирование (↗); ограничение каналов передачи информации на узком круге начальников (↗); призвать подчинённых к участию в управлении (↘); делегирование части власти заместителям и помощникам (↘)

ЭФФЕКТИВ-НОСТЬ

**ЛИДЕР ОРИЕНТИРОВАН НА РАБОТУ** 

**ЛИДЕР ДОЛЖЕН БЫТЬ ОРИЕНТИРО- ВАН НА ОТНОШЕНИЯ** 

**ЛИДЕР ОРИЕНТИ- РОВАН НА РАБОТУ** 

МАКСИМУМ

ВЕКТОР БЛАГОПРИЯТНОСТИ СИТУАЦИИ К ТРУДУ

МИНИМУМ

# Ситуационный подход Р. Хауса к менеджменту

■ Роберт Хаус известен создания теории Критического пути к цели, известной также как Path—goal theory of leader effectiveness или просто Path—goal model.

Матрица Критического пути к цели (концепция разработана в США в 2012г.)



HR—уровень саморазвития сотрудников; С—развитие ситуационного лидерства (от 1 (минимум) до 4)

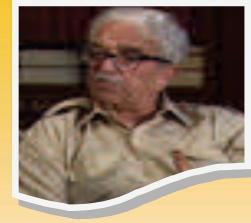
# Гуманистический подход Джека Барбаша

■ Джек Барбаш (1910-1994) - занимал ключевые посты в Министерстве труда США. Имея значительный опыт в области ГМУ, он разработал собственную концепцию трудо-

# Матричное представление концепций Дж. Барбаша

HR3/93

(создано Александром Шеметевым)



Джек Барбаш

**EKTOP** 

индивидуальной

МОТИВАЦИИ

## ВЕКТОР ОРИЕНТАЦИИ НА ТРУД И ПРОИЗВОДСТВО (ТЕРЯЕТ ПРИОРИТЕТ В XX ВЕКЕ).

Пагубное отношение к рабочим Сильное сопротивление общества, компаний-конкурентов на рынке труда и государства

МАКСИМУМ ПРИБЫЛИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

СОПРОТИВЛЕНИЕ

**ТРОТИВЛЕНИЕ** /HR4/Э4 HR1/Э1

КОНКУРЕНЦИЯ

井口

ТЕРСТВО ЕНЦИИ Р **СОКРАЩЕНИЕ ПРИБЫЛИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ** 

Пагубное отношение к рабочим Сильное сопротивление компаний-конкурентов на рынке труда (РТ) и государства Усиление роли рабочих движений

Позитивное отношение к рабочим сформировано конкуренцией работодателей Принятие обществом и государством

**Естественное усиление роли ра- бочих движений** 

РАЗВИТИЕ ГУМАНИЗМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

HR2/Э2 / ВМЕШАТЕЛЬСТВО

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Позитивное отношение к рабочим сформировано конкуренцией работодателей Принятие обществом и государством

Естественное ослабление роли рабочих движений

MULEPCTBO KOH-KVPEHLUNI IIPEA-AOXEHNAHA AOXEHNAHA PSTKE TPKATAPT

> PEHLINI HAPTH PEHLINI HAPTH FOCYGAPCTBA TYXALIN EMEH

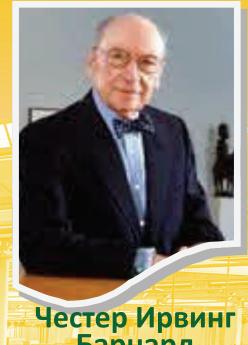
ВЕКТОР ГУМАННОГО ОТНОШЕНИЯ К РАБОЧИМ (ОСНОВНАЯ СИЛА)

# Синергетический подход к управлению Ч.И. Барнарда

■ Честер Ирвинг Барнард (1886-1961) - известный предприниматель 1 половины XX века. Собранный им личный опыт позволил ему создать концепцию организации, в которой важное место отводилось тому, что современный менеджмент называет Эффектом синергии.

Концепция Ч.И. Барнарда

Экономическая мотивация работников существенно менее эффективна, чем стимулирование труда сотрудников неэкономическими методами; Формальная управленческая структура не приводит организацию к успеху;



Барнард

# Эффективная мотивация по Ч.И. Барнарду

# 4 специальных стимула

Деньги и материальные ценности;

Личные бонусные нематериальные возможности;

Комфортные физические условия труда;

"Идеальные благодетели", наподобие гордости от индивидуальных навыков и т.п.;

## 4 общих стимула

Привлекательность корпоративной культуры;

Адаптация рабочих условий к привычным сотрудникам методам и предпочтениям;

Возможность ощущения сопричастности к курсу

развития организации;

Условия коммуникаций с окружающими (личный комфорт от социальной атмосферы в коллективе и т.п.).

# 7 базисных правил

Чёткое определение каналов коммуникации;

Всеобщая осведомлённость о каналах

коммуникаций;

Всеобщий доступ до формальных каналов коммуникаций;

Максимальное упрощение каналов и

процедур коммуникации;

Адекватные ключевые компетенции лиц, занятых в системе связи в компании;

Бесперебойное функционирование каналов коммуникаций при любых обстоятельствах;

Аутентификация каждого акта ком-

муникации.

При использовании указанных элементов, создаётся эффект синергии—корпорация и сотрудники развиваются в существенно больших объёмах, чем они развивались бы по отдельности.

Вектор управления знаниями по Ч.И. Барнарду (справедливо только для профессионалов)

Обычные и специальные знания

Фильтрованное личное знание

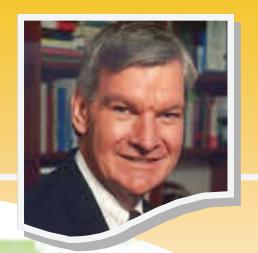
Профессиональные Ноу-Хау и приобретённые интеллектуальные техники

Интуитивное суждение

## Теория международного менеджмента

■ Основателями современного международного менеджмента принято считать Кристофера Бартлетта (род. 1943) и Сумантру Гошал (род. 1948).

# 4 модели международного менеджмента





**Кристофер Бартлетт** 

**Сумантра** Гошал

1. Мультинациональная модель

✓ Мотивация и управление происходит на основе личных взаимоотношений и связях, основанных на семейных/клановых/кастовых правах собственности;

✓ Простые финансовые процедуры; ✓ Лёгкие усилия по управлению и координации; Пример: Корпорации Британской Империи времён колониализма.

## 2. Международная модель

✓ Создана с 1950-х с целью передачи расширенного опыта заграницу, в страны с меньшим научно-техническим и рыночным потенциалом;

Базис: воплощение Теории А. Верона Жизненного цикла международного товара;

✓ Ключевые исследования, планирование и прогнозирование происходит в центре, а затем распространяется на "периферию";

Пример: Крупные западные корпорации во 2 пол. ХХ века.

# 3. Глобальная модель

Цель: достижение эффективности, централизации и контроля;

Базис: закрепление и удержание позиций в глобальной бизнес-среде;

Принцип всеобщей унификации и стандартизации;

Пример: Крупные Японские корпорации во 2 пол. ХХ века.

# 4. Транснациональная модель и ТНК (Транснациональные корпорации)

✓ Новый тип современных компаний, созданный с целью сопротивления растущей неопределённости в глобальной бизнес-среде;

Базис: глобально-интегрированная сетевая структура - все стратегические бизнес единицы

(СБЕ) по всему миру связаны во единую интегрированную сеть;

✓ Позволяет достигать сложных многомерных стратегических целей эффективности, реактивности и внедрения инноваций.

Фундаментальные особенности: дисперсность ("распыление"), специализация и независимость.

# Партисипативный менеджмент Бато Томаша

Бато Томаш (1876-1932) - обувной магнат времён Первой Мировой войны, друг Генри Форда (с 1919г.) и известный теоретик менеджмента. Его семья производит обувь с 1667 года. Ѐго обувн́ая корпорация Бато Шуз является крупной компание́й и в настоя́щее время (штаб-квартира: Торонто, Канада). Погиб в авиакатастрофе.

В 1920г. разработал первый автономный конвейерный робот (т.н. «Универсальный пресс Бато»), который сам полностью собирал ботинок из материалов за несколько секунд (воспроизвести станок у конкурентов не получилось, хотя им и удалось достать часть

черт'ежей станка). Сегодня роботы—важная часть любого конвейера в мире.

Основатель «Системы менеджмента Бато» Его внутренний лозунг, разработанный для своей компании: «Умственный труд—для людей; физический труд—для машин!»



Бато Томаш

Его идеи о гуманистическом подходе к менеджменту, об участии рабочих в управлении, о каналах связи между рабочими и руководством и о системе непрерывного улучшения качества продукции и обслуживания клиентов обогнали своё время на многие 10-летия вперёд;

"Система менеджмента Бато" ликвидирована Правительством Гитлеровской Германии в 1938г. как несоответствующая общей идеологии партии, а его компания - национализирована, за исключением Канадского филиала,

который и сегодня является штаб-квартирой компании;

Бато Томаш реализовал в своей системе менеджмента ранние идеи Генри Форда об управлении.

1 Января 2001г. в родном города Бато Томаша Зльне открыт инженерно-технический Университет Бато Томаша.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

# «Лишь открытая мировая конку ренция спос**обна сделать компанию** сильной и процветающей!» Бато Том**аш**

# Принципы менеджмента Бато

Интеграция труда вместо принципа разделения труда;

Создание целостной системы управления;

Непрерывное создание и внедрение инноваций;

Система постоянного улучшения качества;

- Бригадно-цеховой метод управления ("Все цеха должны работать как часы");
- Адаптация всего приобретаемого оборудования к собственным производственным нуждам;

Процессы для исключения сбоев и простоя оборудования;

Персональная ответственность работников за качество; Разбиение крупных предприятий на мелкие полуавтномные единицы;

Доработка оборудования до полной автономии конвейера; автономное питание оборудования Внедрение инноваций и нового дизайна в течение нескольких часов за счёт разработанных им

скоростных методов переналадки оборудования; Бережное отношение рабочих к оборудования компании; предотвращение внешнего износа;

Возможность безубыточной полной длительной остановки конвейера за счёт досрочной подготовки необходимых материалов для каждой последующей стадии;

Система планового ремонта оборудования;

Принцип разделения прибыли; 3/п работников Бато Шуз в 8 раз превышала среднюю в стране

Участие рабочих в определении стратегических планов развития предприятия;

Чётко определённая ответственность каждого сотрудника;

Гибкость организации (Бато Т. имел офис в лифте для оперативного решения вопросов);

Высокая автоматизация (на его фирме работал первый в мире конвейерный робот).

Эффекты менеджмента Бато
Ликвидация бесправия и зависимости рабочих; Ликвидация "Эффекта низкого качества", "Эффекта простоя", "Предельной специализации труда;

Ориентация на нужды потребителя вместо принятой тогда ориентацией на производство; Как следствие, его корпорация сумела захватить и удержать значительный сегмент рынка. Бато Шуз одна из немногих процветающих компаний во времена Всемирного кризиса 1929-1939гг.

Конвейер Бато Шуз, 1924г.

«Наш потребитель—Наш Хозяин!» Внешний лозунг Бато Шуз

# Количественные теории в менеджменте

Теория количественного выражения процессов, имеющих сложное многофакторное просихождения (на примере логистических регрессионных уравнений Александра Шеметева)

■ Российский исследователь Александр Шеметев (1986наст.вр.) - полагает возможным анализировать и прогнозировать сложные многофакторные явления количественными методами за счёт создания систем искусственного интеллекта. Прототип системы искусственного интеллекта разрабатывается в Лаборатории финансовых технологий Александра Шеметева.

# **Методики, которые можно применять автономно** 1. Прогнозирование банкротства коммерческого банка

Вероятность банкротства коммерческого банка исчисляется по методикам Александра Шеметева. ■ Гари Марковиц впервые предложил применять комплексный математический аппарат для измерения сложных экономических процессов.

#### Расчёт качества капитала банка

ГОС: АА1 - это соотношение денежных средств (ДСБАНКА) к обязательствам банка (ОбБАНКА); АА2 - это отношение Собственного капитала (средств) банка (СКБАНКА) к сумме активов кредитной организации (АБАНКА); АА3 - это отношение нераспределенной прибыли прошлых лет (НРППЛБАНКА) ко вкладам физических лиц (ВФЛБАНКА); АА4 - это нераспределенная прибыль текущего года (НПРТГБАНКА) (из пассива баланса) к сумме: средств ЦБРФ на счетах кредитной организации (СЦБРФНСКОБАНКА); средств прочих кредитных организаций на счетах банка (СПКОНСББАНКА); средств клиентов - не кредитных организаций в полной сумме (СКНКОПСБАНКА). Все это можно взять в бухгалтерском балансе банка; АА5 - это отношение суммы переоценки основных средств (ФПССБАНКА) к сумме стоимости основных средств кредитной организации (ОСБАНКА); АА6 - это отношение чистой суммы чистой ссудной задолженности (ЧСЗБАНКА) к сумме обязательств банка (ОбБАНКА); АА7 - это отношение собственных средств (капитала) банка (СКБАНКА) к сумме обязательств (ОбБАНКА); АА8 - это отношение активов банка (АБАНКА) к его обязательствам (ОбБАНКА).

Экспресс-метод

$$BB = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + 1/e^{y}}$$

Общий метод

$$BB_{OBUL} = \frac{1}{1 + e^{-(A+C)}}$$

Y = -446,64 + 487,7301 \* X1 - 297,01 \* X2 - 219,6442 \* X3 + 620,131 \* X4 - 762,3 \* X5  $X2 = \frac{H2}{H3}$   $X3 = \frac{H3}{H4}$   $BHB = \frac{1}{1 + e^{y}}$ Где: ВБ - вероятность банкротства бакна в H2, H3, H4 - официально публикуемые банками ветствии с Инструкцией ЦБ РФ № 110-И и введ

Где: ВБ - вероятность банкротства бакна в % в течение следующих 550 дней; Н1, Н2, Н3, Н4 - официально публикуемые банками нормативы Н, расчитанные в соответствии с Инструкцией ЦБ РФ №110-И и введённые в формулы в % выражении; Х4 соответствует Н1, а Х5 - Н2; ВНБ - вероятность не банкротства банка.

A = 84,84940543+75,46537318\*Ay1+1,478083059\*Ay2- -45,31418523\*Ay3-422,1610932\*Ay4-199,9847711\*Ay5 C = 1,0474608-106,2871692\*AM1+165,5254372\*AM2+ +268,2025817\*AM3+75,29507382\*AM4

$$AY1 = \mathcal{A}C_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}}$$
  $AY2 = CK_{\text{БАНКА}} / O6_{\text{БАНКА}}$   $AY5 = HP\Pi\Pi\Pi_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}}$   $AY3 = \Phi\Pi CC_{\text{БАНКА}} / CK_{\text{БАНКА}}$   $AY4 = HP\Pi\Pi\Pi_{\text{БАНКА}} / O6_{\text{БАНКА}}$   $AY5 = HP\Pi\Pi\Pi_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}}$   $AM1 = A_{\text{БАНКА}} / O6_{\text{БАНКА}} / O6_{\text{БАНКА}} / O6_{\text{БАНКА}}$   $AM3 = CK_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}}$   $AM4 = (HP\Pi\Pi\Pi_{\text{БАНКА}} + HP\Pi\Pi\Pi\Pi_{\text{БАНКА}}) \div O6_{\text{БАНКА}}$ 

Где: АУ1 - это отношение суммы денежных средств (ДСБАНКА) в балансе кредитной организации к сумме активов (АБАНКА); АУ2 - это отношение собственного капитала (СКБАНКА) к общей сумме обязательств кредитной организации (ОбБАНКА); АУ3 - это отношение общей суммы фондов переоценки собственных средств /основных фондов (а также нематериальных запасов и аналогичных ценностей, которые идут единой строкой актива баланса банка)/ (ФПССБАНКА) к собственному капиталу (СКБАНКА) (совокупной величине собственных источников средств) кредитной организации; АУ4 - это отношение суммы нераспределенной прибыли текущего года (НПРТТБАНКА) (из пассива баланса) к совокупной величине обязательств банка (ОбБАНКА); АУ5 - это отношение суммы нераспределенной прибыли предыдущих лет (НРППЛБАНКА) (за исключением нераспределенной прибыли текущего года, которая отражается отдельной строкой) к совокупной величине активов банка (АБАНКА); АМ1 - это отношение совокупной величины активов (АБАНКА); корганизации (ОбБАНКА); АМ2 - это отношение фондов переоценки собственных основных фондов кредитной организации (ОбБАНКА); АМ2 - это отношение активов банка (АБАНКА); АМ4 - это отношение суммы нераспределенных прибылей текущего года (НРПТГБАНКА) и прошлых лет (НРППЛБАНКА) из пассива баланса к совокупной величине обязательств кредитной организации (ОбБАНКА);

#### Модель поглощения банка

BE = A + C = 84,84940543 + 75,46537318\* AY1 + 1,478083059\*

- \* AY2-45,31418523\* AY3-422,1610932\* AY4-199,9847711\*
- \* AY5+1,0474608-106,2871692\* AM1+165,5254372\* AM2+
- +268,2025817\* AM3+75,29507382\* AM4

Вместе с тем, физическое банкротство следует отличать от банкротства кредитной организации, прошедшей через процедуру поглощения. Это, с одной стороны, не несет всех признаков типичного банкротства, поскольку вклады были возвращены вкладчикам, и банк продолжает свое функционирование в рамках консолидированной группы. Вместе с тем, это является и банкротством, которое возможно необходимо предпредить (во всяком случае, знать об этом нужно). Автор разработал формулу следующим образом. Вероятность общего банкротства такого банка должна быть равна 0 (банк продолжил деятельность в нормальном режиме после поглощения). Вместе с тем, модель должна четко выделять такие банки. Поглощение происходит вследствие недостаточности собственных средств для продолжения нормальной деятельности, которые затем привносит поглотившая банк организация. Значение данного показателя менее минус 15,7 ( - 15,7) говорит о высокой вероятности поглощения банка более крупной консоли дированной группой. Факторы А условно можно назвать как факторы, противостоящих поглощению для большинства банков, в то время как факторы С наоборот способствуют поглощению, если С меньше 0, что справедливо для большинства банков; иначе, если С больше 0, то это говорит о том, что факторы идут на пользу банку. Низкое значение этого показателя говорит об активной банковской деятельности как субъекта бизнеса, который, вместе с тем, не приносит достаточных денег. Такое положение банка похоже на компанию, которая активно ведет бизнес, а ликвидных средств катастрофически не хватает. Таким образом, высока вероятность поглощения такого предприятия. Чем ниже значение этого показателя от - 15,7 до - 19 и менее - тем меньше осталось времени до вероятного поглощения, если у кредитной организации низкое качество собственного капитала.

Условие подозрения на фиктивное банкротство банка

$$BE_{OEM} = \frac{1}{1 + e^{-(A+C)}} = 0.03\%$$

 $P = 1,683646745 - 0,258719548* \log_{10}(CK) - 0,107930848*$ 

- \* log<sub>10</sub> (O6)+0,284747857\* log<sub>10</sub> (A)-0,239147235\*
- \*  $\log_{10}(\Phi\Pi OC) + 0.019815576* \log_{10}(HP\Pi(\Pi\Pi) + HP\Pi(T\Gamma))$

Банковская стабильность региона

 $X1 = \sum H_i = H1 + H2 + H3 + H4$ 

$$CmPez = \sum_{j=1}^{j} \left(\frac{4}{1+4^{-p}}\right) \div j = \sum_{j=1}^{j} \left(\frac{4}{1+1/4^{p}}\right) \div j \le 1,35$$

1 де. СК - это сумма соотвенного капитала отдельного оанка; Оо - это сумма оума соотвенього отдельного оанка; от - это сумма окатательств отдельного оанка; от - это сумма окатательств отдельного оанка; от - это сумма окатательств отдельного оанка; от средств (НРП(ПП) - это сумма нераспределенной прибыли текущего года из пассива баланас банка; log 10 - это огарифм числа по основанию 10. В случае если показатель СТРег получается менее 1,35 для всех банков региона, то рисковая стабильность банковского сектора может считаться хорошей. В случае эначение показателя свыше 1,35 и до 2 рисковая стабильность банковского сектора региона является удовлетворительной. В случае если значение данного показателя от 2 до 3, - то рисковая стабильность банковского сектора региона является сомнительной, - высока вероятность банкорства отдельных банков. Зачастую банкам прикодится применять оптимизационные транстформации отчетности, чтобы иметь возможность максимизировать прибыль, не ухудшая отчетные показатели деятельности пера надзорными органами. В случае если данный показатель получился свыше 3, это говорит о неудовлетворительной рисковой стабильности банковского сектора региона. В данном случае могут банкрогиться крупные сети банков, что может вызывать мощные цепные реакции неплатежей в экономике всего региона. Адекватность модели для банков Свердловской области и города Екатеринбурга составляет 99,999989% по сравнению с полученным совокупным результатом стабильности банковского сектора региона по исследованию автором всек банков региона в период с 2007 по конец 201 года с помесячным срезом показателей (это анализ свыше 174,7 миллионов банковских суммарных балансовых счетов за период). Для банков Свердловской области в целом сумма рисковой стабильности региона по данным двум методам сойдется в итоге на 99,999989%. Из этого следует, что можно анализировать 174,7 миллионов счетов, гратя на это много ресурсов, времени и сил; а можно просто применить авторскую модель Александра Шеметева, сделать расчеты ва нескольком минут, и полу

# Основатель современного менеджмента Питер Друкер

"Культура ест стратегию на завтрак" Питер Друкер

"Лучший способ спрогнозировать будущее—создать его самому" Питер Друкер

"Когда видите успешный бизнес-это кто-то другой воплотил свою рисковую идею" П. Друкер "Без тяжёлой работы планы это лишь хорошие намерения"

"Цель любого бизнеса—создать себе клиента" Питер Друкер

"Самое важное в мастерстве коммуникации—это слышать то, о чём прямо не говорят"
Питер Друкер

"Каждый служащий—это не более чем волонтёр" П. Друкер

■ Питер Фердинанд Друкер (1909-2005) - считается одним из основателей современного менеджмента.

"Эффективное лидерство никак не связано с красивыми речами и любовью людей эффективное лидерство—это результат, а не атрибут" Питер Друкер



Питер Фердинанд Друкер

## Принципы маркетинга



Колесо создания будущего для компании (базируется на

маркетинге и ин-

новациях)

по Питеру Друкеру

(в интерпретации Александра Шеметева)

ПРИНОСИТ ПРИБЫЛЬ/
УБЫТОК, ВЫРАЖАЕМЫЙ
В ROA—РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АКТИВОВ

Концепция EVA

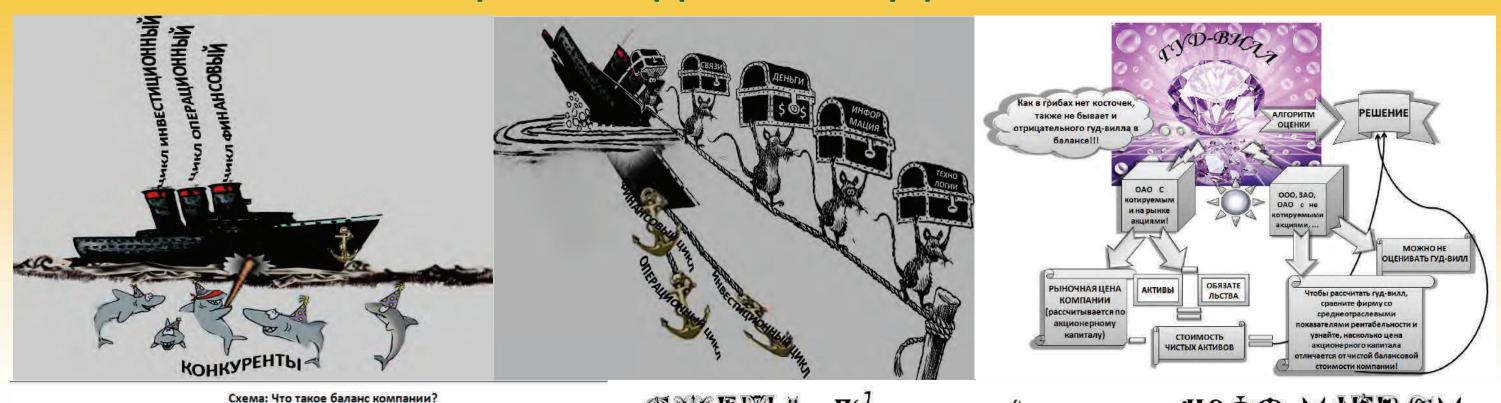
СРЕДСТВА ВЕСЬ СОБСТВЕН-% PEHTAников/ БЕЛЬ-КАПИ-АКЦИОНЕ-**НОСТИ POB** ТАЛ ком-% 3A ПА-СРЕДСТВА пользокредито-НИИ ВАНИЕ **POB** 

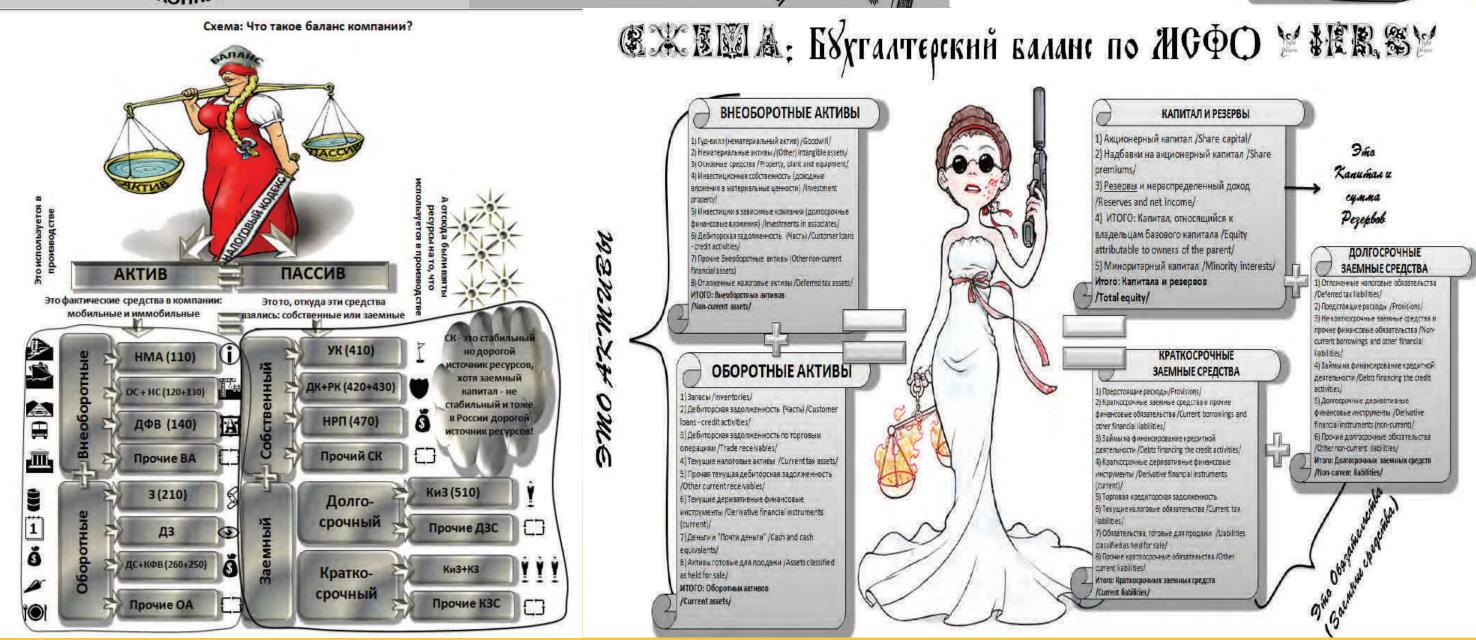
EVA=ROA—WACC

EVA—это экономическая добавленная стоимость, генерируемая фирмой, которая показывает привлекательно сть бизнеса для собственников/акционеров компании

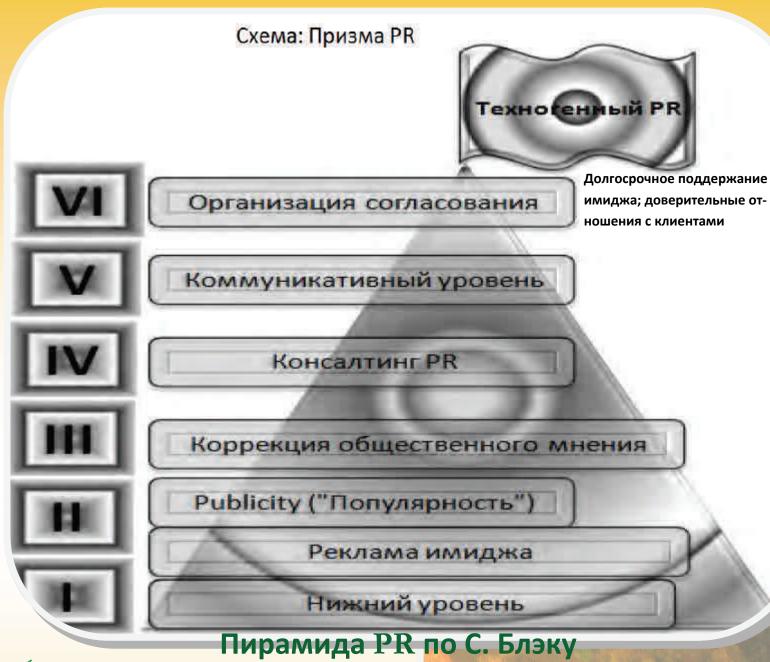
WACC—
СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ
СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА

## Качественное отражение эффективности управления компанией





## Теория управления посредством налаживания Общественных отношений



■ Сэмюэль Блэк полагал, что управление и образ лидера формируется главным образом через призму общественных отношений, или PR.

✓ На Нижнем уровне у предприятия нет своей информационной политики, нет информационных специалистов, есть лишь небольшая реклама;



Реклама имиджа - второй уровень Пирамиды. На данном уровне у предприятия появляется Имидж, который оно стремится возвысить, укрепить либо восстановить. На данном уровне, как правило, пропагандируется история компании, гимны, символы, слоганы, фирменный стиль, качество продукции, цена, направленность продукции на рынке,

✓ Паблисити - второй уровень призмы. На данном уровне компания начинает вести свою информационную деятельность таким образом, чтобы её узнавали, о ней спрашивали, её продукцией и деятельностью интересовались. На данном уровне фирма просто поддерживает связи с общественностью. Цель: учёт общественных отношений: удовлетворённости общества деятельностью фирмы, повышение степени информированности о деятельности организации;

✓ Коррекция общественного мнения. У компании уже есть имидж и известность. Цель: противоборство конкурентам и внешним силам, стремящимся уронить имидж фирмы. Метод: нейтрализация негатив-

ных сведений.

✓ Консалтинг PR. Это основной уровень крупнейших западных ТНК. Компании необходимы PRспециалисты, стратегические менеджеры, имиджмейкеры, бренд-промоутеры,.... Это дорогой уровень, который сам по себе ничего не гарантирует, а даёт мощный инструмент воздействия.

√ Коммуникативный уровень состоит из поиска договорённости (развитие Имиджа и создание Кредита доверия), а также примирение сторон. Максимальный К.Д. в РФ у таких фирм как Кока-Кола, Пепси,...