СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО ФАЙОЛЮ

Развитие и становление современной школы управления

Биографические данные и основной вклад А. Файоля

А. Файоль об администрировании

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список используемой литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Анри Файоль был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. Его исследования хорошо дополняют изыскания Ф. Тейлора и являются важным вкладом в классическую теорию менеджмента (см. параграф 1.1. настоящей работы). В своих работах А. Файоль одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляют суть деятельности руководителя компании.

Репутация А. Файоля значительно пострадала от того, что последующие поколения воспринимали его как технократа, разрабатывавшего абстрактные механистические законы администрирования. Отчасти это произошло оттого, что его утверждения воспринимались слишком буквально, а перевод использовавшейся им терминологии с французского на английский был не всегда точным.

Поэтому целью первой части работы является изучение теоретических основ управления на примере школы административного управления по А.Файолю.

Эффективное функционирование каналов сбыта требует оптимизации товародвижения - деятельности по планированию, организации и контролю физического перемещения товаров во времени и пространстве - от мест их производства к местам потребления, - осуществляемого для удовлетворения потребностей покупателей и достижения поставленных предприятием целей. Теоретической базой для этого служит логистика - наука об оптимизации движения материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков в пространстве и времени от источника их возникновения до конечного потребителя. Целью применения логистики является нахождение оптимального соотношения между уровнем сервиса поставки товаров потребителю и необходимыми для этого затратами человеческих, материальных и информационных ресурсов.

Планирование сбыта на промышленных предприятиях находит конкретное выражение в соответствующих планах ним относят: планы общего объема поставок готовой продукции; планы реализации готовой продукции; планы ассортиментной поставки; планы ассортиментных заказов производству; планы отгрузки (перевозки готовой продукции).

Плановые показатели, являясь составной частью хозяйственного механизма, определяют направленность организационной и экономической деятельности всех звеньев и уровней управления предприятием. Роль сбытовых служб промышленных предприятий и торгово-посреднических организаций в настоящее время весьма высока. Объясняется это тем, что сбытовая деятельность является заключительным звеном любой микрологистической цепи и как подсистема тесно связана со всеми подсистемами логистики.

Исходя из вышеизложенного, главной целью второй части работы является анализ процесса планирования товародвижения и сбыта на предприятиях с точки зрения логистики, как сформировавшейся в отдельную науку отрасли маркетинга.

Методологической основой работы и логической связи в ней управленческих вопросов послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, маркетинга, логистики и теории управления. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по менеджменту, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО ФАЙОЛЮ

Развитие и становление современной школы управления

В первой половине XX в. оформились четыре относительно самостоятельные школы управленческой деятельности: научной организации труда; административная; человеческих отношений; наук и управления. Многие теории, подходы, методы, разработанные в рамках данных школ, не утратили своей актуальности и сегодня. Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г., когда вышла в свет книга Ф. Тейлора «Принципы научного управления». Именно работам Ф. Тейлора, а также Ф. и Л. Гилбертов обязана своим возникновением школа научной организации труда. Основное внимание исследователи сосредоточили на содержании работы, анализе конкретных трудовых операций. Еще будучи учеником каменщика, Ф.Гилберт заметил, что люди, которые учили его класть кирпичи, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое движение было самым эффективным, стал методично изучать эти движения, а также используемые при этом инструменты - появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4,5, увеличив тем самым производительность труда на 50%.

Школа научной организации труда концентрировала свое внимание на производственном процессе, усилия же административной школы были направлены на совершенствование собственно управления. Французского ученого Анри Файоля, с чьим именем связано возникновение административной школы, называют «отцом» менеджмента. Предметом изучения для административной школы была организация в целом, ее структура, общие закономерности функционирования. Целью административной школы было создание универсальных принципов управления и построения организации. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены связующими процессами — коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений. Большое внимание представители административной школы уделяли социальным аспектам управления.

Среди основных принципов управления, разработанных А. Файолем, важное место занимают разделение труда, соотношение полномочий и ответственности (прав и обязанностей), дисциплина, инициатива, корпоративный дух (единство целей и ценностей). Организация рассматривается как механизм, а человек, персонал выступает как определенный винтик этого механизма, который должен исправно работать, как определенный трудовой ресурс. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить:

- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации, поэтому менеджер должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения;

- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей.

Школа человеческих отношений возникла как реакция на неспособность других управленческих подходов осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной деятельности организации. Двух ученых — Э. Мэйо и М. Фоллет — можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии этой школы. М. Фоллет первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей». По сути, это то, что сейчас называют «персонал-технологией».

Организацию начали рассматривать как нечто большее, чем логически упорядоченную совокупность работников, выполняющих взаимозависимые задачи. Социальные и психологические факторы всегда оказывают на производительность труда огромное влияние, но оно разворачивается на фоне материальных, физических и организационных факторов, которые нельзя сбрасывать со счетов. В управлении стали учитывать все более широкий спектр психологических особенностей личности и индивидуальности каждого работника. Данная концепция использует положения теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению людьми (табл. 1).

Таблица 1. Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

|  |  |
| --- | --- |
| Доминирующая потребность | Деятельность по управлению персоналом |
| Самоактуализация | Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих |
| Самоуважение | Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность |
| Социальные потребности | Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям |
| Потребность в безопасности | Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда |
| Физиологические потребности | Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере, на восстановление работоспособности |

Теория человеческих отношений отмечает: работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства; высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива; работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности подчиненных. Многие психологи, занимающиеся вопросами управления, вышли за рамки теории человеческих отношений, сосредоточившейся на налаживании межличностных отношений. Стали изучаться различные аспекты социального взаимодействия, власти и авторитета, лидерства и мотивации, личностных особенностей и культуры. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Технология управления человеческими ресурсами базируется на следующих правилах:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- имеются гибкие системы организации работ;

- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в т.ч. самими работниками) и уровня профессиональной компетентности;

- поддерживается довольно высокий уровень участи отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации;

- реализуется принцип индивидуальной ответственности работника, его активности; лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников;

- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением заимствованного социального опыта. Гуманистический подход к управлению персоналом исходит из:

- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы;

- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

- индивидуумы достаточно гибки, чтобы органично сочетать свои личные цели с командными, если команда ясно представляет себе свои цели;

- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений;

- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и. индивидуальных вкладов в общую работу.

Но, как показывает практика, единственного, самого лучшего, универсального подхода к управлению не существует. На этом выводе основывается современная школа управления — «наука управления». Организация рассматривается как система, состоящая из нескольких подсистем. Важными для управления, которое представляет собой непрерывный процесс, являются как связи между элементами внутри организации, так и связи организации с внешней средой. Поскольку связи между элементами и их состояние постоянно изменяются, методы и концепции управления должны соответствовать конкретным ситуациям. Чтобы учесть все многообразие факторов и иметь возможность их прогнозировать, управлять ими, принимать оптимальные управленческие решения, необходимо использовать количественные методы - например математическое моделирование. Развитие современной школы управления во многом стало возможным благодаря компьютеризации.

Развитие управленческой науки — это эволюционное развитие. Современный менеджмент вобрал в себя, продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных подходов к управлению персоналом предприятия.

Биографические данные и основной вклад А. Файоля

Анри Файоль учился в лионском Лицее, а затем в Национальной высшей школе горного дела в городе Сент-Этьен, которую он закончил в 1860 г. в возрасте всего 19 лет. После этого он поступил в горнодобывающую компанию, с которой оказались связаны последующие 65 лет его жизни. Когда А. Файоль был руководителем среднего уровня, он получил определенную известность благодаря публикациям результатов исследований ряда геологических проблем, а работая генеральным менеджером, помог спасению своей крупной и стратегически важной компании от банкротства и превращению ее в экономически устойчивое и технически передовое предприятие.

А. Файоль оставался в составе совета директоров компании вплоть до своей смерти в 1925 г.

А. Файоль приписывал успех своей деятельности на посту генерального менеджера компании скорее своему административному подходу, чем техническим знаниям; во время его работы в этой должности произошли значительные изменения в смежной для компания металлургической отрасли, в технических тонкостях которых он как горный инженер разбирался недостаточно хорошо.

Идеи, применявшиеся им на практике и изложенные впоследствии в его научных трудах, основывались на понятиях командной цепочки, координации, организационных схем, контроля, прогнозирования и плакирования на период до 10 лет. А. Файоль разрабатывал свои методы менеджмента в течение двадцати лет практической деятельности и лишь затем изложил их в своих сочинениях.

В том, что именно подобные А. Файолю горные инженеры, учитывая характер их деятельности, первыми стали создавать различные модели управления предприятиями, нет ничего удивительного. С.Поллард показал, как и почему горнодобывающая промышленность того времени опередила другие отрасли в разработке обширных и формализованных структур управления. Особенности функционирования горной индустрии позволяют усомниться в правильности сложившегося образа А. Файоля как довольно наивного разработчика абстрактных принципов менеджмента. Он неизбежно должен был иметь представление о той степени, в которой весь комплекс случайных физических, геологических и человеческих факторов мог влиять на осуществление намеченных планов.

Его подход вовсе не подразумевал отсутствие неопределенностей; напротив, А. Файоль активно искал пути их минимизации.

Начиная с 1900 г. научный интерес А. Файоля к развитию профессиональных сообществ стал фокусироваться скорее на административных, чем на технических вопросах.

Одна из его работ, представленная к состоявшемуся в 1908 г. юбилейному съезду Общества предприятий горной промышленности, послужила основой для написания его главного труда по проблемам управления — «Administration industrielle et ginirale» («Общее и промышленное управление») (1916). Эта книга обеспечила А. Файолю широкую известность в кругах специалистов по менеджменту как в Европе, так и в Северной Америке (в особенности после ее перевода на английский язык в 1925 и 1949 гг.).

Оставив в 1918 г. работу в частном секторе, А. Файоль направил свою энергию на решение проблем государственного управления. Он преподавал в Национальном военном институте и основал Центр административных исследований, который призван был играть роль форума для распространения его управленческих идей. В особенности А.Файоль стремился к деполитизации и повышению профессионального уровня государственных учреждений за счет проведения преобразований в духе английской реформы Хэлдена и внедрения различных новых инициатив в сфере государственного управления.

Первоначально он успешно сотрудничал с бельгийским правительством, которое использовало его принципы для реорганизации структуры ряда министерств. Затем в июле 1922 г. правительство Франции представило на рассмотрение парламента закон реорганизации Министерства почтовой, телеграфной и телефонной связи в соответствии с предложениями А. Файоля (полемические статьи которого в 1921 г. были посвящены преобразованию именно этого министерства).

А. Файоль скептически оценивал возможности эффективного государственного управления без проведения фундаментальной реорганизации его структуры. Интересно отметить, что перед своей смертью он занимался проектом преобразования системы государственной монополии в табачной промышленности (который впоследствии был высоко оценен М. Крозье).

А. Файоль принимал активное участие в работе Первого международного конгресса ученых, занимавшихся проблемами управления, который состоялся в Брюсселе в 1910 г. На нем он выступал против широко распространенного тогда взгляда на управление как на набор из ограниченного числа государственных мероприятий, предпочитая определять «администрирование» в терминах различных видов деятельности, необходимых для руководства крупным предприятием.

На состоявшемся в 1923 г. (также в Брюсселе) втором конгрессе, А. Файоль играл самую заметную роль. В тот период он занимался проблемами государственного управления и активно отстаивал мнение о том, что соответствующая теория должна, прежде всего, обращать внимание на то, насколько грамотно организована работа высших эшелонов власти, а не на то, насколько хорошо их решения исполняются на средних административных уровнях. Именно озабоченность проблемами высшего уровня руководства организацией, как государственных, так и промышленных, отличала работы А. Файоля от работ его современников.

Основной вклад

Между А. Файолем и Ф. Тейлором можно провести несколько полезных сравнений. Оба они имели длительный опыт практической работы в тяжелой промышленности; и тот и другой, прежде чем сосредоточить внимание на теории менеджмента, проявили себя исследователями и экспериментаторами в технической области. Оба исповедовали откровенно механистический подход к организациям, хотя в отношении каждого из них такая оценка является в лучшем случае упрощением их рекомендаций и результатов их исследований.

Однако А.Файоль сумел избежать противоречий, социального противодействия и ранней утраты привлекательности выдвинутых теорий (т. е. многого из того, что было характерно для жизненного пути Ф. Тейлора). Идеи А.Файоля выглядят более привлекательными, поскольку в сравнении с концепциями Ф.Тейлора являются более абстрактными, лучше адаптируемыми и менее атомистичнымы.

Некоторые современные теоретики менеджмента считают, что А. Файоль и Ф. Тейлор использовали сходные рациональные или «механистические» по своей сути подходы к проблеме менеджмента.

Хотя эта точка зрения довольно точно отражает интерпретацию обоих ученых их последователями, в отношении А. Файоля она будет не совсем справедливой. Дело в том, что он рассматривал организацию, говоря квази-биологическим языком, не как однообразно работающий механизм, а как «корпоративное тело» (соrps social). Предлагавшиеся им правила были предназначены для того, чтобы ограничить влияние неопределенности, а не для того, чтобы исключить ее вовсе.

Однако главное различие между А. Файолем и Ф. Тейлором определяется несходством уровней проводимого ими анализа. Основное внимание А. Файоля привлекало определение эффективности «высшего руководства» и его влияния на функционирование организации в целом. Ф. Тейлор же изучал прежде всего проблемы производительности труда и выполнения индивидуальных заданий:

А. Файоль, вне сомнения, обнаружил то, что высоко оценивал Ф. Тейлор, но что не смогли уловить многие из его подражателей, а именно тот факт, что более качественный менеджмент связан не только с повышением производительности труда и улучшением планирования деятельности структурных единиц организации, но, прежде всего, является вопросом более глубокого изучения деятельности высших руководителей и совершенствованием их административной подготовки.

В истории с трудом можно найти двух других человек, работавших в одной и той же и области и так резко отличавшихся друг от друга в использовавшихся ими методах и конкретных деталях деятельности, но в то же время добившихся настолько взаимодополняющих результатов.

А. Файоль об администрировании

Использующийся в работах А. Файоля термин administration часто переводится на английский язык как «менеджмент» («управление»). Однако такой перевод не совсем точно отражает тот смысл, который вкладывал в это слово сам А. Файоль. Хотя он стремился вывести использование термина «администрирование» за рамки государственного сектора, он рассматривал его всего лишь как одну из шести функций менеджмента, причем остальными пятью для него были технические, коммерческие и финансовые операции, обеспечение безопасности и анализ хозяйственной деятельности.

Несмотря на важность этих пяти функций, А. Файоль придерживался основывавшейся на его собственном опыте точки зрения, что администрирование имеет решающее значение для успеха или неудачи работы организации. Он был в уверен том, что для воспитания эффективных менеджеров недостаточно одних лишь технических знаний и что хотя наличие таких знаний является основным требованием к менеджерам нижних уровней, по мере того как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, все большее значение приобретают административные способности.

Это следует понимать не как предпочтение со стороны А. Файоля тем менеджерам, которые обладают исключительно административными навыками, а как убежденность в том, что одни лишь технические знания без опыта управления вряд ли приведут к положительным результатам.

А. Файолю можно поставить в заслугу то, что он одним из первых стал рассматривать менеджмент или администрирование скорее как процесс, а не набор правил или структур (хотя и был убежден в необходимости последних).

С его точки зрения, административная роль подразумевает осуществление пяти видов деятельности: планирования/прогнозирования, организации, координации, командования и контроля. Эти функции рассматриваются как неотъемлемые составляющие деятельности руководителя в целом, а не как отдельные выполняемые независимо друг от друга действия.

Здесь следует учесть, что используемые для определения трех из пяти видов деятельности французские слова не полностью эквивалентны их английским аналогам. Так, рrevoyance в общем случае подразумевает мысленное опережение реальных событий и не обязательно связано с формальным планированием, хотя А. Файоль выступал за установление десятилетнего горизонта планирования и проведение частых корректировок намеченных показателей.

Глагол соmmander может быть переведен скорее как «раздача инструкций», а не просто «командование» (имеющее военный оттенок). Глагол соmmander может означать просто проверку или инспектирование, а не общий контроль.

Подобным образом и координация у А. Файоля подразумевала не жесткую систему управления, а скорее процесс, посредством которого топ-менеджеры обеспечивали баланс между различными функциями и приоритетами, в то время как осуществление организации рассматривалось в качестве процесса выполнения шестнадцати обязанностей, большая часть из которых может быть сведена, используя более современные термины, к возлагаемым на линейных менеджеров обязанностям по управлению человеческими ресурсами.

Пять функций менеджмента и шестнадцать организационных обязанностей должны выполняться в соответствии с предлагаемыми А. Файолем четырнадцатью принципами управления, которые стали своеобразными предшественниками известных четырнадцати пунктов Э.Деминга.

Важно отметить, что А. Файоль сознательно не стремился чрезмерно систематизировать свою теорию: пять функций администрирования и шестнадцать обязанностей по ведению организационного процесса созданы не для того, чтобы связать их с четырнадцатью принципами в общую интегрированную схему, хотя, как показал Л. Урвик, такое объединение было бы возможно.

Подобное самоограничение А. Файоля идет в разрез с распространенным представлением о нем как об охваченном идеей всеобщей систематизации создателе чисто абстрактных законов.

Хотя четырнадцать принципов и носят исключительно предписывающий характер, они допускают гибкую интерпретацию, что, по-видимому, входило в намерения А. Файоля. К выделенным им принципам относятся:

1. Разделение труда. А. Файоль верил в эффективность разделения труда, но лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, оно может приводить к снижению эффективности производства.

2. Властные полномочия. А. Файоль считал, что официальная власть должна быть подкреплена личным авторитетом и дополнена ответственностью.

3. Дисциплина. Главным образом имеет отношение к соблюдению договоренностей и правил.

4. Единство командования. Работники не должны получать потенциально противоречащие друг другу распоряжения из двух разных источников.

5. Единое руководство. А. Файоль часто использует биологическую аналогию, рассматривая организацию в качестве организма, который не может иметь две головы

6. Подчиненность частных интересов общему. А. Файоль считает обязательным, чтобы интересы одной группы не ущемляли интересов других групп или организации в целом.

7. Вознаграждение. А. Файоль утверждал, что вознаграждение должно быть справедливым и достаточным для мотивации к труду, но не чрезмерным; он скептически относился к идее участия в прибылях всех работников как средству разрешения противоречий между трудом и капиталом; скорее он верил в необходимость наличия опыта и трезвого подхода к вопросу установления правильных ставок оплаты труда.

8. Централизация. По-видимому, А. Файоль рассматривал топ-менеджеров в качестве мозга организации; он четко заявлял, что работники не являются придатками машин и что они влияют на практическую реализацию принимаемых решений. Он с одобрением относился к прагматическому подходу, согласно которому для каждого типа решений должен существовать соответствующий уровень. А. Файоль в меньшей мере, чем Ф. Тейлор, настаивал на разделении процессов поиска идеи и ее реализации.

9. Скалярная цепочка. Весь персонал должен быть распределен в строгом соответствии с разработанной иерархической структурой. А. Файоль знал о проблемах коммуникаций между уровнями иерархии и защищал идею использования в случае необходимости «латеральных мостов» (хотя, по-видимому, одобрял эту идею лишь формально).

10. Порядок. Каждый работник и каждая вещь должны занимать определенное им место (хотя это предписание может рассматриваться скорее как идеальное представление, чем как призыв к осуществлению подробных детальных разработок).

11. Беспристрастность. Менеджеры всех уровней управления должны справедливо относиться к своему персоналу. Здесь А. Файоль мыслит скорее в терминах восприятия проблемы работниками, а не с точки зрения введения прочных уставных положений.

12. Стабильность персонала. Имеются в виду высокие расходы на подготовку знающих организацию и работающих в ней менеджеров. А. Файоль даже утверждает, что для организации лучше иметь посредственного, но желающего остаться в ней руководителя, чем выдающегося, но собирающегося покинуть ее менеджера.

13. Инициатива. Раскрепощение инициативы рассматривается как средство мотивации персонала; ожидается, что менеджер должен поощрять этот процесс, даже если он и будет уязвлять его самолюбие.

14. Еsprit de corps (корпоративный дух). А. Файоль был сторонником того, что может быть определено как интегрированная культура.

Интересно, что хотя А. Файоль нередко рассматривался в качестве защитника бюрократического управления, он выступал против культуры докладных записок (как альтернативы вербальных коммуникаций), которую рассматривал как ведущую к внутреннему разъединению сотрудников организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

А.Файоль принимал активное участие в работе I международного конгресса ученых, занимавшихся проблемами управления, который состоялся в Брюсселе в 1910 г. На нем он выступал против широко распространенного тогда взгляда на управление как на набор из ограниченного числа государственных мероприятий, предпочитая определять «администрирование» в терминах различных видов деятельности, необходимых для руководства крупным предприятием. На состоявшемся в 1923 г. (также в Брюсселе) втором конгрессе, А. Файоль играл самую заметную роль. В тот период он занимался проблемами государственного управления и активно отстаивал мнение о том, что соответствующая теория должна прежде всего обращать внимание на то, насколько грамотно организована работа высших эшелонов власти, а не на то, насколько хорошо их решения исполняются на средних административных уровнях. Именно озабоченность проблемами высшего уровня руководства организацией, как государственных, так и промышленных, отличала работы А. Файоля от работ его современников.

Некоторые современные теоретики менеджмента считают, что А.Файоль и Ф.Тейлор использовали сходные рациональные или «механистические» по своей сути подходы к проблеме менеджмента (Моrgan: 1986; Scott, 1992). Хотя эта точка зрения довольно точно отражает интерпретацию обоих ученых их последователями, в отношении А.Файоля она будет не совсем справедливой. Дело в том, что он рассматривал организацию, говоря квази-биологическим языком, не как однообразно работающий механизм, а как «корпоративное тело». Предлагавшиеся им правила были предназначены для того, чтобы ограничить влияние неопределенности, а не для того, чтобы исключить ее вовсе.

Указанные во второй части работы направления деятельности логистики, как пояснение ее содержания, приводятся не случайно. Логистика — система управления процессом товародвижения в различных сферах деятельности субъектов хозяйствования. В свою очередь, логистику следует отнести к сложной системе, которая характеризуется следующими основными системными признаками.

Во-первых, целостностью, заключающейся, в том, что свойства системы не являются суммой свойств составляющих ее элементов, но каждый элемент, его свойства и отношение к системе зависят от места и функции конкретного элемента внутри целого. Действительно, каждая подсистема (элемент системы управления процессом товародвижения) в зависимости от функционального назначения имеет отличные от других. Система управления процессом товародвижения не может функционировать без транспорта, осуществляющего движение материального потока, без запасов материально-технических ресурсов, обеспечивающих постоянное наличие сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и готовых изделий, а также бесперебойность их реализации, без складов для хранения необходимых запасов продукции.

Во-вторых, структурированностью — возможностью описания системы через установление ее структуры (сети связей и отношений системы). В классическом варианте обусловленность поведения системы диктуется поведением ее отдельных элементов и свойствами ее структуры. В свою очередь, должна существовать взаимозависимость системы и среды, так как система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия. Система управления процессом товародвижения имеет множество структур в подсистемах в зависимости от уровня управления материальным потоком и функционального назначения подсистемы. По поводу связей этой системы отмечаем следующее. Система управления процессом товародвижения функционирует: в материальном производстве, т.е. связана с организацией и планированием производственного процесса; в торговле т.е. связана с торговыми структурами; в услугах различного рода, следовательно, связана со структурами; и функциями сервисного обслуживания.

В-третьих, иерархичностью, когда каждый компонент подсистемы, в свою очередь, можно рассматривать как подсистему, а исследуемая в данном случае подсистема представляет собой один из компонентов более широкой системы. В системе управления процессом товародвижения, например в складском хозяйстве, которое является подсистемой, возможна следующая иерархия: склад в магазине - компонент распределительного склада в городе - компонент мощного регионального или межрегионального распределительного складского комплекса.

В-четвертых, множественностью описания каждой отдельной подсистемы, т.к. силу принципиальной сложности практически любой подсистемы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, описывающих лишь определенный аспект системы. Система управления процессом товародвижения имеет множество моделей управления в складском и транспортном хозяйстве, в управлении запасами, в управлении материально-техническим снабжением в зависимости от субъекта хозяйствования - его статуса, производственной деятельности, структуры, количественных составляющих, мощности и других экономических, организационных и технических компонентов.

Список используемой литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, 2004. – с. 504;
2. Виханский О.С. Менеджмент. 3-е изд. М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
3. Дурович А.П.Основы маркетинга: Учеб. пособие/ А.П. дурович.- М.: Новое знание, 2004.-512с.
4. История менеджмента: учебное пособие/под ред. Д.В. Валового М.: ИНФРА-М, 2000. - с. 256;
5. Классики менеджмента / под ред. Уорнера Спб Питер, 2001 – 1168с.
6. Котлер, Филипп, Армстронг, Гари, Сондерс, Джон, Вонг, Вероника. Основы маркетинга: Пер. с анг.-2-е европ. изд. - М., Спб., К., Издательский дом Вильямс, 2001.-994с. : ил.-Парал. тит. англ.
7. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 288;
8. Менеджмент XXI в./под ред. С.Чоудхари пер. с англ. – М.: Академический проект, 2000. – с. 352;
9. Менеджмент, маркетинг и экономика /Под ред. А.П.Егоршина – Н. Новгород: НИМБ – 2001 г.
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. М.:Дело, 2004. – 800 с.
11. Мерчандайзинг: управление розничными продажами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 274 с.
12. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 389 с.
13. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учеб. – М.: «Дашков и К», 2004. – 504 с.
14. Степанов В.И. Логистика: учеб. – М.: ТК Велби, 2006. – 488 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЛОГИСТИКА | | | |
| Наука | | Материальные запросы | |
| Научное направление | | Материальный поток | |
| Научно-практическое направление | | Информация | |
|  | | Информационный поток | |
| МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ | | | |
| Управление |  | Снабжение | Хранение |
| Планирование | Распределение | Перемещение |
| Организация | Реализация | Переработка |
| Контроль | Транспортировка | Достала |
| Координация | Складирование | Сбыт |
| Доведение | Запасы |

Рисунок 1. Наиболее употребимые термины в существующих определениях логистики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ | | | |
| НАПРАВЛЕНИЯ | | ПОДСИСТЕМЫ | |
| Цели |  | | Снабжение |
| Функции | Закупки |
| Принципы | Запасы |
| Методы | Транспорт |
| Органы | Распределение |
| Кадры | Склады |
| Техника | Сбыт |
| Технология |  |

Рисунок 2. Структура системы управления процессом товародвижения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | | |
| Единица измерения | | |
| Цена за единицу продукции | | |
| План выпуска готовой продукции | В натуральном выражении | Остаток готовой продукции на начало планируемого периода |
| План отгрузки поставки продукции | В стоимостном выражении | Остаток готовой продукции на конец планируемого периода |
|  | План реализации готовой продукции |  |

Рисунок 3. Составляющие расчета плана реализации на планируемый период

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество к отправке | Варианты отгрузки (транспорт) | Автомобильный |
| Единица измерения | Железнодорожный |
| Наименование выпускаемой продукции | Водный |
| Воздушный |
| Смешанные перевозки |

Рис. 4. Схема формирования товарно-транспортного канала сбыта

Таблица 2 Подходы в планировании отдельных видов рекламы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пользователи рекламы | Аудитория | Средства рекламы | Цель рекламы |
| Производители потребительских товаров | Индивидуальные потребители; розничные и оптовые торговцы | Радио, телевидение, журналы, газеты, специализированные печатные издания | Стимулирование спроса на конкретный товар |
| Розничные и оптовое торговцы | Индивидуальные потребители | Газеты, телевидение, журналы, щиты, реклама на транспорте | Стимулирование к конкретной торговой точке |

Таблица 3 Способы разработки прогнозов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование способа | Содержание способа | Направление использования |
| **Экспертная оценка** | Выявление субъективных мнений с целью упорядочения и определения объективных оценок протезного характера | Применяется в тех случаях, когда по ряду причин закономерности развития рынка не могут быть отражены формальным аппаратом |
| **Экстраполирование** | Продолжение в будущее тенденций, отражаемых в виде динамических рядов их показателей на основе разработанных моделей регрессионного типа | Применяется в тех случаях, когда тенденции выражаются ретроспективными рядами данных, на основе которых можно определить закономерности развития рынка |
| **Аналитическое моделирование** | Исследование развития на основе построения и использования модели (имитационной, игровой), отражающей его внутренние и внешние взаимосвязи | Применяется в тех случаях, когда можно воссоздать условия развития рынка через его модель, и на базе имеющегося минимума информации воспроизвести альтернативные варианты |
| **Комбинированный** | Сочетание экспертной оценки, экстраполирования, аналитического моделирования | Применяется в сложных прогнозах и является одним из путей в решении проблемы верификации прогнозов, трактуемой как обобщенная оценка их достоверности, точности и обоснованности |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Канал 0 уровня | Одноуровневый | Двухуровневый | Трехуровневый |
| Производитель | Производитель | Производитель | Производитель |
|  |  |  | Оптовый торговец |
| Мелкооптовый торговец | Мелкооптовый торговец |
| Розничный торговец | Розничный торговец | Розничный торговец |
| Потребитель | Потребитель | Потребитель | Потребитель |

Рисунок. 5. Каналы сбыта

Таблица 4. Организация сбытовой деятельности на предприятиях. Логистические издержки сбытовой деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  1  2  3  4 | Группы логистических издержек | Содержание логистических издержек |
| Складские расходы | - складирование готовой продукции  - хранение готовой продукции  - содержание запасов готовой продукции  - эксплуатация складских площадей  - амортизация складского оборудования  - погрузочно-разгрузочные работы  - комплектование заказов для потребителей  - упаковка готовой продукции  - формирование транспортных партий |
| Транспортные расходы | - содержание внутризаводского транспорта  - эксплуатация внешних транспортных средств  - ремонт и профилактика транспортных средств  - амортизация транспортного парка  - эксплуатация транспортной тары  - потери продукции при транспортировке |
| Административные расходы | - содержание административного аппарата  - содержание работников склада  - содержание работников транспортной служб;  - комиссионные, выплачиваемые посредникам |
| Прочие расходы | - поиск потенциальных потребителей  - обработка заказов потребителей  - стимулирование сбыта готовой продукции  - возврат продукции от потребителей |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Самооргани-зующийся канал |  | Координируемый канал | |  | |
| Вертикальная маркетинговая система (ВМС) | Горизонтальная маркетинговая система (ГМС) | | Многоканальные маркетинговые системы | |
| Корпоративные |  | | | |
| Договорные | Добровольные цепи под эгидой оптовика | Франча-йзинг | | Кооперативы розничных торговцев |
| Управляемыми |  | | | |

Рисунок. 6. Формы каналов сбыта