



Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Московский государственный технический университет
имени Н.Э. Баумана»
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)
Кафедра ИБМ-1

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

Экономическое содержание фирмы и оптимальное принятие решений.
Альтернативные модели поведения фирмы

Структура и содержание дисциплины

1.1	Введение. Предмет, содержание и задачи курса
1.2	Экономическое содержание фирмы и оптимальное принятие решений. Альтернативные модели поведения фирмы
1.3	Неэкономические цели фирмы.
1.4	Альтернативные модели поведения фирмы.
	Модуль 2
2.1	Спрос и предложение. Эластичность спроса
2.2	Теория и оценка производства. Значение издержек в управленческих решениях
2.5	Решения по поводу ценовой политики и объемов производства: совершенная конкуренция и монополия
2.4	Принятие решения о ценах и объеме производства: монополистическая конкуренция и олигополия. Особенности ценообразования
2.5	Принятие решения о ценах и объеме производства: монополистическая конкуренция и олигополия. Особенности ценообразования
2.6	Экономический анализ эффективности намечаемых капиталовложений и степень риск
	Модуль 3
3.1	Глобализация и управление многонациональной корпорацией
3.2	Проблемы правительственного вмешательства в рыночную экономику

Фирма: формы экономической жизнедеятельности

- 1.** Понятие предпринимательства, бизнеса и фирмы. Формы хозяйственной деятельности.
- 2.** Виды фирм.
- 3.** Модели фирм и внутрифирменных отношений

Хозяйственная деятельность –
деятельность экономических агентов по
использованию ресурсов для
производства благ, удовлетворяющих
потребности членов общества.

Формы хозяйственной деятельности в зависимости от целей:

- **некоммерческая деятельность;**
- **коммерческая деятельность.**

Некоммерческая деятельность – хозяйственная

деятельность, целью которой не является получение прибыли. К некоммерческим организациям относятся:

- учреждения здравоохранения, образования, науки, культуры;
- благотворительные фонды;
- профессиональные ассоциации, клубы по интересам;
- общественные объединения и организации (политические партии, религиозные учреждения и т.д.).

**Коммерческая деятельность –
хозяйственная деятельность,
целью которой является получение
прибыли.**

Формы хозяйственной деятельности в зависимости от средств достижения целей:

- бизнес;
- предпринимательство.

Бизнес – деятельность, направленная на получение прибыли на основе традиционных (рутинных) технологий и способов хозяйствования.

Предпринимательство – хозяйственное новаторство; процесс поиска новых возможностей для хозяйственной деятельности, новых сфер вложения капитала, новых технологий и новых комбинаций ресурсов, преодоление старых стереотипов и границ.

Общепризнано, что предприниматель – человек, способный рисковать, мобильный, гибкий, стрессоустойчивый, умеющий, по Кипплингу, «...поставить в радостной надежде на карту все, что накопил с трудом, все проиграть и нищим стать, как прежде, и никогда не пожалеть о том...».

Черты предпринимателя:

- желание идти на риск;
- ГОТОВНОСТЬ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ любых возможностей, предоставляемых рынком;
- способность создавать новые возможности путем внедрения нововведений (инноваций) в технологию и организацию.

**Формы хозяйственной
деятельности
в зависимости от соответствия
целей и средств действующему
законодательству:**

- легальное хозяйствование;
- нелегальное хозяйствование
(теневой бизнес).

Предприятие – организация в форме завода, фабрики, шахты, магазина и т.п., которая выполняет одну или несколько специфических функций по производству и реализации товаров и услуг.

Фирма (компания) – организация, которая владеет и ведет хозяйственную деятельность на одном или нескольких предприятиях.

Виды предприятий по характеру деятельности:

- **производственные предприятия**
(промышленные, аграрные, строительные и т.п.);
- **предприятия сферы услуг**
(торговые, финансовые, информационные и т.п.)

Виды предприятий в зависимости от размера:

- малые предприятия;
- средние предприятия;
- крупные предприятия.

Виды предприятий в зависимости от ответственности владельцев:

- предприятия с полной ответственностью;
- предприятия с ограниченной ответственностью.

Полная ответственность означает, что владельцы предприятия отвечают по его обязательствам не только средствами, вложенными в дело, но и всем своим личным имуществом.

Ограниченная ответственность означает, что владельцы отвечают по обязательствам предприятия только в размере своего вклада в его капитал.

Виды предприятий по форме собственности:

- частные предприятия;
- государственные предприятия;
- смешанные предприятия.

Частные предприятия:

- **единоличное владение;**
- **партнёрство;**
- **корпорация.**

Единоличное владение – предприятие, принадлежащее одному владельцу, который сам управляет предприятием, получает всю прибыль и несет полную ответственность по всем его обязательствам.

Преимущества:

начать дело очень легко;

вся прибыль сосредоточена у одного владельца;

владелец работает на самого себя, он неподотчетен нанимателям или совладельцам.

Недостатки:

как правило, небольшой размер и ограниченные финансовые ресурсы;

недоступность выгод от специализации в управлении;

полная (неограниченная) ответственность владельца по обязательствам.

Партнёрство – объединение двух и более предпринимателей, ведущих дело как совладельцы и несущих, как правило, неограниченную ответственность по обязательствам предприятия.

Преимущества:

- относительная легкость организации;
- возможность специализации в управлении;
- более широкая финансовая база, по сравнению с единоличным владением.

Недостатки:

- полная (неограниченная) ответственность по обязательствам;
- возможность конфликта интересов совладельцев;
- нестабильность существования;
- ограниченность размеров предприятия.

Корпорация – форма предприятия, основанная на объединении капиталов многих совладельцев, несущих ограниченную ответственность по ее обязательствам.

Преимущества:

широкие возможности привлечения финансовых ресурсов и увеличения объема производства;
ограниченная ответственность владельцев;
стабильность существования корпорации, ее независимость от владельцев.

Недостатки:

сложность организации;
возможность злоупотреблений;
противоречия между интересами владельцев и непосредственных предпринимателей.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, предприятия могут создаваться в следующих **организационно-правовых формах**:

- индивидуальный предприниматель;
- полное товарищество;
- товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество (публичное - открытое или непубличное - закрытое);
- производственный кооператив (артель);
- унитарное предприятие (государственное или муниципальное).

Индивидуальный предприниматель

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Гражданин отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание.

Полное товарищество

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Лицо может быть участником только одного товарищества.

Фирменное наименование полного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех его участников и слова «полное товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и слов «полное товарищество».

Товарищество на вере (коммандитное товарищество)

Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Фирменное наименование товарищества на вере должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова «товарищество на вере» или «коммандитное товарищество», либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарища с добавлением слов «и компания» и слова «товарищество на вере» или «коммандитное товарищество».

Если в фирменное название товарищества на вере включено имя вкладчика, такой вкладчик становится полным товарищем.

Общество с ограниченной ответственностью

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Общество с дополнительной ответственностью

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

Открытое акционерное общество

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Закрытое акционерное общество

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Производственный кооператив (артель)

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность.

Унитарное предприятие

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве

хозяйственного ведения или оперативного управления

Методы организации деятельности предприятий:

в государственном секторе:

бюджетный метод;

хозяйственный расчет;

в частном секторе:

коммерческий расчет.

Бюджетный метод – предприятие не имеет собственной прибыли и ведет производство за счет средств государственного бюджета;

Сфера использования:

некоммерческие организации государственного сектора:
непроизводственная сфера (школы, больницы, библиотеки и т. п.);
планово-убыточные предприятия (жилищно-коммунальное хозяйство, муниципальный транспорт и т.п.).

Хозяйственный расчет – предприятие ведет производство за счет собственных средств, на основе самофинансирования.

Сфера использования – все остальные государственные предприятия.

Принципы хозрасчета:

результативные:

самоокупаемость;

рентабельность;

организационные:

оперативно-хозяйственная самостоятельность;

материальная заинтересованность;

материальная ответственность;

финансовый контроль.

Матрица БКГ (англ. BCG matrix) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Матрица БКГ

(Boston Consulting Group)



Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений

- ❖ «Звёзды» — Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.
- ❖ «Дойные коровы» («Денежные мешки», «Сливки») — Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».
- ❖ «Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема», «Телята») Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.
- ❖ «Собаки» («Неудачники», «Хромые утки», «Мёртвый груз») — темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило, низкого уровня рентабельности и

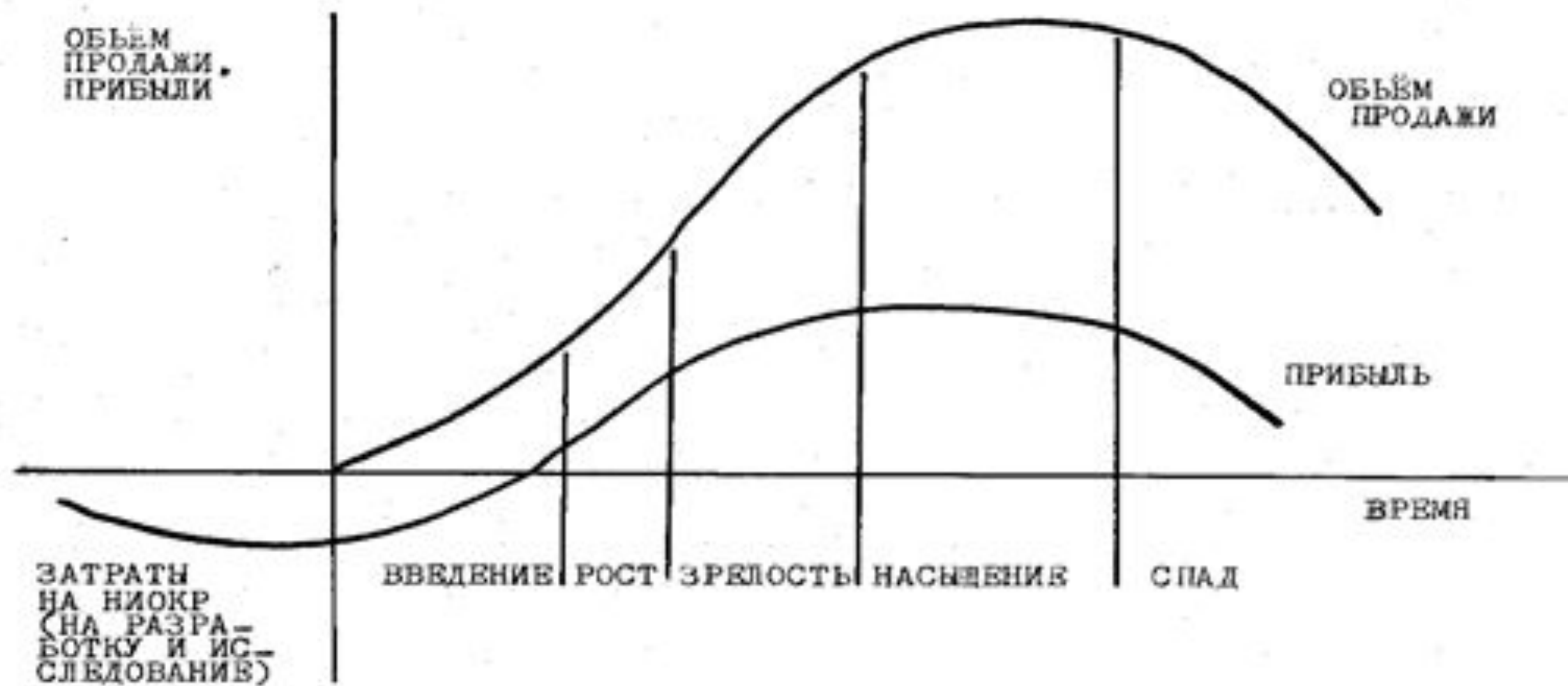


Правила построения

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трёх сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке: 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального; минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объёмах продаж компании.

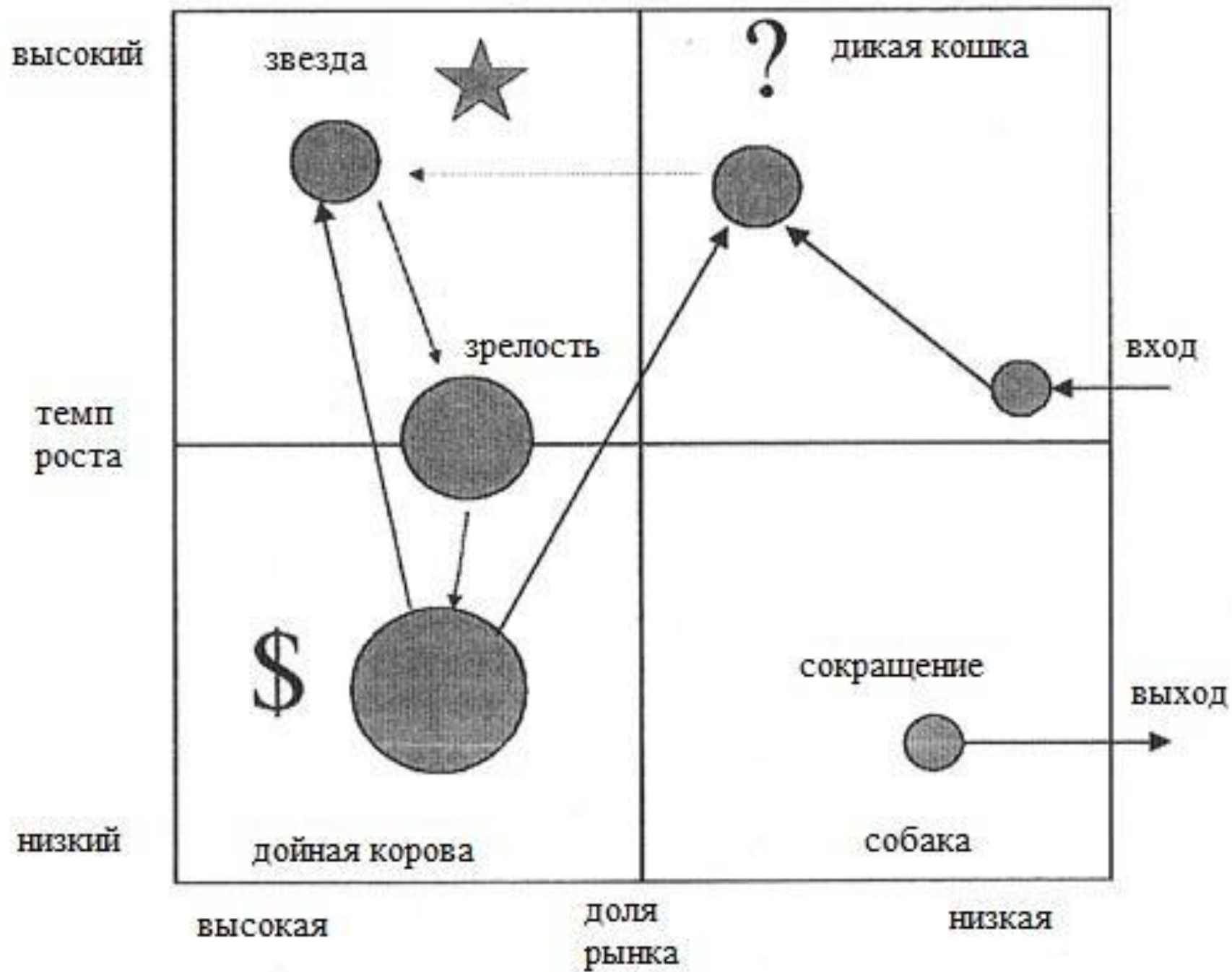


Недостатки

- ✓ Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка — не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста — не единственный показатель привлекательности рынка;
- ✓ Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- ✓ Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- ✓ Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Преимущества

- ✓ теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- ✓ объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- ✓ наглядность получаемых результатов и простота построения;
- ✓ она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- ✓ проста и доступна для понимания;
- ✓ легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.



Какие товары можно анализировать в модели БКГ?

- Отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой. Например, страхование и производство газированных напитков
- Отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке. Например, страхование жизни, страхование автомобилей, страхование жилых помещений и т.п.
- Отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Например, страхование автомобилей может быть: ОСАГО, КАСКО, дополнительное страхование, и т.п.

Пример расчета относительной доли рынка:

Компания оперирует в двух сегментах : завтраки и приправы.

- В сегменте » завтраки» доля компании 40%, а доля ключевого конкурента 20%. В сегменте «приправы» доля компании составляет 10%, а доля ключевого конкурента 30%.

Относительная доля рынка компании в сегменте «завтраки» будет составлять $40\%/20\% = 2$, что больше 1, а значит показатель высокий.

- Относительная доля рынка в сегменте » приправы» будет составлять $10\%/30\%=0,33$, что меньше единицы, а значит показатель низкий.

Сбалансированный портфель по матрице БКГ

- Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:
- Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса. (звезды и дойные коровы)
 - Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки)
- Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов. Моделирование – одна из основных категорий теории познания: на идее моделирования по существу базируется любой метод научного исследования – как теоретический (при котором используются различного рода знаковые, абстрактные модели), так и экспериментальный (использующий предметные модели).

Из психологии известно, что восприятие любого человека субъективно и искажено по сравнению с восприятием других людей или объективной реальностью. Причины этого – в уникальности психики человека, его жизненного опыта. Речь идет о таких явлениях, как предубеждения, стереотипы, неверное приписывание причин, отсутствие эмпатии, преувеличение значения своего опыта и своей личности, эгоизм, амбиции, болезненное самолюбие и т. п. Все это может быть присуще человеку, являющемуся активным членом общества, а зачастую и имеющему возможность влиять на других. Эти недостатки сказываются при определении видения будущего организации.

Очень распространенное явление – двойные (иногда тройные и более) стандарты, которыми пользуются люди применительно к ближнему кругу и к удаленным субъектам. В общем для человека естественно, употребляя то или иное понятие, связывать с ним определенный, сформированный в своем сознании образ, вкладывать в него определенный смысл. И поскольку каждый субъект уникален, образы и смыслы у субъектов различны. Если спросить руководителя, что за образ возникает в его сознании при употреблении слова «персонал», может оказаться, что это в первую очередь члены его собственной команды, ближний корпоративный круг, люди, с которыми он знаком лично и, более того, находится в дружеских и доверительных отношениях. Зачастую при формулировании политики в области персонала руководство именно этот круг людей и представляет себе, в то время как работники более далеких сфер рассматриваются как нечто абстрактное, неконкретное, неопределенное. В результате сформулированная на таком двухуровневом представлении политика реализуется только в отношении близкого круга работников и совершенно по-иному выглядит в восприятии основной массы «простых работяг», что последние, конечно же, замечают.

Термин «организационное поведение» возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления (администрирования), этика и право.

Принципиальная особенность, выявляемая при сравнении со многими другими гуманитарными и социальными науками, – то, что организационное поведение, по-видимому, самый интегрированный предмет, обладающий прочной эмпирической базой. Этому, возможно, способствовало то, что пионеры данной области знаний, такие как Макс Вебер, Анри Файоль и Честер Барнард, или представители социотехнической школы, такие как Фрэд Эмери, Эрик Трист, Е. Дж. Миллер и А. К. Райс, были превосходными систематизаторами. К тому же направление решения проблемы и ее фокус помогают стирать дисциплинарные разграничения, которые прежде появлялись путем теоретического обучения и специализации.

Работы в области организационного поведения таких авторов, как, например, Г. Хофстеде, Г. Минцберг, А. С. Танненбаум или Ф. А. Хеллер не наводят непосредственно на мысль, что их писали инженеры с определенным производственным опытом.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- поведение индивидуумов как членов организации;
- поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу», таких как клики или кружки друзей;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;
- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение организации во внешней среде и т. д.

Теории поведения человека в организации

- 1.1. Менеджерские теории поведения человека в организации**
- 1.2. Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций**
- 1.3. Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации**
- 1.4. Научные исследования и парадоксы**
- 1.5. Ролевое и предпринимательское поведение**
- 1.6. Девиантное поведение, мошенничество, саботаж**
- 1.7. Экономике-психологический подход в организационном поведении**

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
1. Научный менеджмент. Ф. У. Тейлор	Организация труда, нормирование труда, материальное стимулирование; производственный рабочий	Персонал — фактор производства; правильная организация труда и материальное стимулирование. Методы НОТ
2. Классический менеджмент. А. Файоль	Принципы управления, функции управления; организация как единство материального и социального	Персонал организации — объект управления; управление — на основе соблюдения принципов. Методы гуманного, компетентного и нравственного менеджмента
3. Школа человеческих отношений. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер	Значение отношения к труду, социальных отношений в коллективе, групповых процессов для роста производительности; производственная бригада, Хоторнский эксперимент	Персонал — личности и группы: на уровне психики, на индивидуальном уровне, с учетом отношения к труду и в коллективе. Методы социальной и индустриальной психологии и социологии
4. Системный подход. Л. фон Берталанфи, П. Друкер	Все окружающее нас и мы сами — системы, обладающие многочисленными системными свойствами. Общие свойства живых систем: 1) целостность, 2) структурность, 3) взаимозависимость системы и среды,	Персонал, рабочая группа, работник — большие и сложные живые системы; управление с учетом системной сущности объекта и его свойств. Методы выбираются с учетом

	4) автономность, 5) адаптивность, 6) иерархичность, 7) уникальность, 8) множественность описаний, 9) динамичность, 10) инертность. Поведение систем слабо прогнозируется	системной сущности объектов
5. Ситуативный подход	Ситуации и их влияние на поведение людей в организации. Влияние ситуации может представляться незначительным, но оказаться радикальным; ситуации трактуются субъективно; системы должны восприниматься как напряженные, находящиеся на грани срыва	Для прогноза поведения недостаточно знать свойства системы: необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, что превращает прогноз в крайне сложный процесс
6. Количественный подход в управлении	Организации и области их деятельности; взаимосвязь факторов, определяющих деятельность, и результатов, выражаемая в строго экономикоматематической форме	Персонал — наименее поддающийся определению фактор производства. Прогноз результатов деятельности — на основе теории вероятности, экономикоматематических и статистических подходов, теории исследования операций и т. п.
7. Подход к управлению как к процессу (процессный подход)	Управление — непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и организации, планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), стимулирования, руководства (лидерства), координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т. п.	Персонал — объект реализации ряда управленческих функций. Методы административные, экономические, социально-психологические

	4) автономность, 5) адаптивность, 6) иерархичность, 7) уникальность, 8) множественность описаний, 9) динамичность, 10) инертность. Поведение систем слабо прогнозируется	системной сущности объектов
5. Ситуативный подход	Ситуации и их влияние на поведение людей в организации. Влияние ситуации может представляться незначительным, но оказаться радикальным; ситуации трактуются субъективно; системы должны восприниматься как напряженные, находящиеся на грани срыва	Для прогноза поведения недостаточно знать свойства системы: необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, что превращает прогноз в крайне сложный процесс
6. Количественный подход в управлении	Организации и области их деятельности; взаимосвязь факторов, определяющих деятельность, и результатов, выражаемая в строго экономикоматематической форме	Персонал — наименее поддающийся определению фактор производства. Прогноз результатов деятельности — на основе теории вероятности, экономикоматематических и статистических подходов, теории исследования операций и т. п.
7. Подход к управлению как к процессу (процессный подход)	Управление — непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и организации, планирования, организации деятельности, распоряительства (администрирования), стимулирования, руководства (лидерства), координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т. п.	Персонал — объект реализации ряда управленческих функций. Методы административные, экономические, социально-психологические

8. Теория человеческого капитала. А. Смит, Дж. Минсер	Факторы соответствия качеств, свойств и потенциала человека качествам и свойствам физического и денежного капитала	Персонал — носитель человеческого капитала, требующего наращивания (развития); управлять — значит накапливать, рационально использовать, развивать капитал. Методы — обучение, экономические
9. Бихевиористские теории управления	Поведение работника. Управление работником на основе понимания причин его поведения и потребностей	Индивидуальный подход; управлять — значит понять причины поведения и повлиять на факторы и отношение к ним. Методы психологии и индустриальной психологии (психологии менеджмента)
10. Концепция развития человеческих ресурсов. М. Паркер-Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор	Формирование в организации возможностей для удовлетворения потребностей работника как фактор добровольной самоотдачи и интенсификации труда	Обобщенно-индивидуальный психологический подход; управлять — значит выявить причины и создать условия для роста удовлетворенности трудом и отдачи. Методы психологии, в том числе индустриальной
11. Японские методы управления	Создание условий для добровольной полной самоотдачи работников на основе заботы организации о работниках, гарантии занятости, повышения оплаты за стаж и возраст, внутрифирменной системы профсоюзов, совершенных методов организации труда	Персонал — достояние организации, отношения патерналистические, высокая лояльность, соучастие в управлении, творчество как норма, равноправие, групповая работа, постоянное развитие
12. Концепция бюрократической организации. М. Вебер	Разработка иерархии, правил и процедур поведения всех субъектов организации в любых ситуациях	Человек — фактор производства; управлять — значит, регламентировать деятельность, обеспечить кооперацию и контроль. Методы административные, экономические

13. Концепция управления персоналом (функциональный подход)	Традиционные функции управления людьми в организации: стадия поиска и привлечения — выработка политики организации в области персонала, описание рабочих мест, анализ содержания труда, привлечение и отбор; стадия включения в организацию — наем, введение в должность, адаптация; стадия работы — стимулирование, обучение и развитие, оценка и аттестация, перемещения и карьерный рост, вознаграждение, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, развитие индивидуального потенциала, учет, урегулирование конфликтов; стадия исчерпания возможностей и ухода — переобучение, ограничение полномочий, перемещение «вниз», вывод из организации и т. п.	Персонал — решающий фактор успеха организации, ценность; преимущественно средовый подход
14. Концепция управления человеческими ресурсами	Большое внимание к стратегическим проблемам развития организации и целевая ориентация на конечные цели организации, внимание соответствию работников целям выживаемости и конкурентоспособности организации. Добиваться гармонии	Персонал — фактор производства, живой труд; управление на основе принципов, устанавливаемых в зависимости от восприятия объекта управления субъектом. Методы административные, экономические, реже — социально-психологические
15. Партисипативное управление персоналом	Работники участвуют в принятии решений, относящихся к их сфере деятельности, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту лояльности работников организации и их отдаче	Персонал — сотрудники, коллеги руководителей; решения, непосредственно касающиеся работников и их рабочих мест, принимаются с участием работников

16. Обучающаяся организация	Работа в командах, бенчмаркинг, ориентация на клиента, непосредственное взаимодействие, открытая информация, непрерывные инновации, обучение и совершенствование	Персонал — требующий постоянного развития фактор эффективного функционирования и выживаемости организации
17. Инновационный подход	Стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд	Персонал — источник творческих решений, инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность и выживаемость в турбулентной внешней среде
18. Клиенториентированный подход	Все взаимодействующие в сфере бизнеса субъекты должны восприниматься друг другом как клиенты, оказывающие друг другу услуги. Менеджер оказывает работнику управленческие услуги, работник представляет организации в лице менеджера результаты своего труда. Принципы: «Клиент всегда прав», «Клиент — бог и король»	Персонал — клиентура, получающая управленческие услуги; менеджмент — поставщик управленческих услуг; менеджмент — клиентура, получающая результаты труда персонала; персонал — поставщик результатов своего труда
19. Средовый подход	Организация (обеспечение) благоприятных условий для эффективной деятельности персонала	Персонал — фактор производства, эффективность которого определяется трудовой средой: качеством трудовой жизни, организационной культурой, социально-психологическим климатом. Объект управления — организационная и социальная среда

20. Индивидуальный подход	Исследование индивидуальности работника как профессионала и личности, его индивидуального потенциала, обеспечение, по возможности, учета индивидуальности в процессе реализации функций управления и влияния на поведение, направление и темпы развития	Любой работник — сложная уникальная биосоциальная система, личность со своими постоянно изменяющимися потребностями, мотивами, развивающимся потенциалом и качествами
21. Развивающее управление персоналом (РУП)	Интеграция факторов, влияющих на поведение персонала в организации, на основе общей потребности организации и персонала в развитии и объективной заинтересованности друг в друге и опоры друг на друга. Возможности развития определяются внешней и внутренней средой организации и качеством менеджмента	Персонал — система способных и нуждающихся в развитии индивидов и групп; управление осуществляется в интересах развития персонала и организации на основе интеграции факторов, выявленных в рамках всех известных подходов. Менеджеры управляют персоналом в интересах организации, специалисты в области персонала выступают в качестве методистов, экспертов, консультантов для менеджеров в части управления людьми
22. Теория X и Y Д. Мак-Грегора	Основные предположения теории X: • среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. Большинство сотрудников нужно принуждать, контролировать, приказывать или угрожать наказанием; • средний человек предпочитает, чтобы его работа регламентировалась четкими директивами, он стремится избежать ответственности, имеет сравнительно невысокое честолюбие и ставит стабильность превыше всего. Основные предположения теории Y:	Управление и влияние на работников и их поведение зависит от восприятия (модели) работника менеджером и условий, способствующих развитию работника

Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций

Соотнесение теорий мотивации с основными факторами, влияющими на поведение работников организации и объясняющими причины поведения, показано в табл.

Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации

Предметом психологии являются закономерные связи субъекта с природным и социокультурным миром, запечатленные в системе чувственных и умственных образов этого мира, мотивов, побуждающих действовать, а также в самих действиях, переживаниях, отношениях человека к другим людям и самому себе, в свойствах личности как ядра этой системы

Название мотивационной теории	Основные факторы, влияющие на поведение
Иерархическая теория потребностей. А. Маслоу	Неудовлетворенные потребности — физиологические, в безопасности, в причастности, в признании, в самоактуализации
Двухфакторная теория. Ф. Герцберг	Гигиенические факторы (влияют на отношение к труду и организации), мотивирующие факторы (влияют на производительность труда)
Теория приобретенных потребностей. К. Мак-Клеlland	Потребности в достижениях, соучастии, власти
Теория ERG. К. Альдерфер	Потребности существования, взаимосвязей, роста
Теория справедливости. С. Адамс	Оценка соотношения затрат и результатов — собственных и других работников
Теория ожиданий. В. Врум	Ожидание достижимости цели, получения вознаграждения, ценности вознаграждения
Комплексная процессуальная теория. Л. Портер, Э. Лоулер	Система факторов, связанных с особенностями человека и его ролью в организации, ожиданиями и представлением о справедливости
Теория подкрепления. Б. Скиннер, Р. Дафт	Позитивное подкрепление — вознаграждение, отказ от нравучений — способствует закреплению желаемого поведения; негативное подкрепление — отказ в вознаграждении и наказание — отвращает от нежелательного поведения
Теория проектирования труда	Упрощение труда, ротация работ, расширение, обогащение рабочих заданий, удовлетворяющие работника рациональная организация и нормирование труда
Теория постановки целей. Э. Локке	Цели влияют на поведение через направление внимания, мобилизацию усилия на задаче, поддержку постоянства задания и содействие стратегическому развитию. Интенсивность цели — важность и обязательность, содержание цели — трудность, специфицированность (определенность) и сложность
Модель характеристик работ. Р. Хэкмен, Г. Олдхэм	Разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность и обратная связь при выполнении задания
Причастность и наделение полномочиями	Предоставление сотрудникам «символов освобождения»: информации, знаний, власти и вознаграждения

Общая психология

```
graph TD; A[Общая психология] --> B[Психология познавательных процессов]; A --> C[Психология личности]; A --> D[Психология человеческого общения];
```

Психология познавательных процессов
(как человек познает себя и окружающую среду): исследуются ощущения, восприятие, внимание, воображение, память, мышление, речь

Психология личности:
психические свойства и состояния личности — склонности и способности, темперамент, характер, направленность (потребности, мотивы, идеалы), воля, чувства, эмоции, психические состояния (бодрость, усталость, депрессия)

Психология человеческого общения:
психологические аспекты общения, профессиональной деятельности, межличностных отношений

Пользуясь в управлении людьми моделями психологии, менеджер должен:

- получить представление о природе психики человека, знать основные психические функции и их физиологические механизмы, соотношение природных и социальных факторов в становлении психики;
- знать, в каких формах происходит освоение человеком действительности, осознавать роль сознания и самосознания в поведении, деятельности человека, формировании его личности;
- понимать значение воли, эмоций, потребностей и мотивов;
- уметь дать психологическую характеристику личности, ее темперамента, способностей, характера;
- интерпретировать собственные психические состояния, владеть простейшими приемами психической саморегуляции, осознавать закономерности межличностных отношений в быту и организованном коллективе;
- знать формы, средства и методы психологической деятельности;
- владеть элементарными навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач в трудовом коллективе

Приверженцы тех или иных теорий, подходов по-разному объясняют причины поведения, в том числе девиантного, и дают интерпретации его проявления и рекомендации по его коррекции. Однако сейчас преобладает так называемый «эkleктический» подход, когда достижения одних школ и научных течений используются системно, комплексно; всегда имеют место попытки вскрыть первопричину психического явления, его основу, компилируя методы в интересах позитивного результата. Системный подход является основным методологическим подходом и в психологии.

Концепция психологии	Факторы поведения	Проявление в трудовой среде, в организации
Психоанализ. З. Фрейд	Борьба «высокого и низменного» в сознании человека, влияние детских и сексуальных переживаний, комплексов	Методы психологической защиты, психоанализ как способ выявления причин поведения и психического состояния, «психологические игры», необходимость индивидуального подхода к каждому работнику

Психоанализ. К.-Г. Юнг	Коллективное бессознательное, типы личности и их связь с поведением. Поведение есть результат борьбы противоположностей в структуре личности. Типология характера имеет два основания: экстравертная и интровертная установки, с одной стороны, и преобладание в системе психических функций индивида мышления, чувства, ощущения или интуиции, с другой	Типология личности Майерс—Бриггс, соционика и на их основе прогнозы поведения и объяснение поведения
Гиппократ, И. П. Павлов	Влияние «превалирующей» жидкости в организме на поведение, влияние типа нервной системы на поведение	Объяснение поведения особенностями темперамента
Клиенто-ориентированная психология. К. Роджерс	Недирективная психология, методы влияния, основанные на самопознании и достижении клиентом понимания происходящего, на обучении клиента методам самоанализа, рефлексии, саморазвития. Терапевт должен сопереживать пациенту, выступать в качестве «второго Я», а ответственность за решение и его последствия лежат на самом пациенте, он должен понять свою проблему и принять решение. Человек — не марионетка в руках судьбы, комплексов, подсознания, а субъект, который стремится стать самим собой в любых условиях. Главный мотив — мотив роста, который реализуется только в условиях доброжелательности, сочувствия со стороны других. Истинная самооценка — внутри человека, но социальные нормы и правила ее искажают. Разрыв между самооценкой и оценкой окружающих при отсутствии гибкости, адаптивности с обеих сторон может привести к искаженному восприятию реальности или занижению самооценки, к невротическому конфликту. Эмпатически настроенный психотерапевт должен помочь клиенту снять рассогласование, стать более гибким, лучше сохранять душевное спокойствие, целостность, здоровье личности. Такого подхода требуют отношения учителя и ученика, воспитателя и воспитуемого и др.	Консультации по процессу, вместо методов принуждения — методы обучения самоанализу и анализу среды

Психоанализ. А. Адлер	Бессознательное стремление к самосовершенствованию, борьба с комплексами должна идти за счет самосовершенствования. Выбор пути развития зависит от воспитания	Воспитание, формирование условий для развития и саморазвития личности в организации (с учетом целей организации)
Возрастная психология. Э. Эриксон	Стадии заданы генетически, а результаты кризиса зависят от социальных факторов. Наиболее принципиальным для становления личности является подростковый возраст	Этапы жизненного цикла и периоды кризиса влияют на структуру потребностей, ценностные ориентации, установки и т. п. в мотивационной системе личности
Женская психология. К. Хорни и др.	Влияние гендерных особенностей на личность: ощущения, восприятие, направленность и т. п.	Женское лидерство
Транзактный анализ. Э. Берн	Поведение определяется занимаемыми и воспринимаемыми позициями общающихся сторон	Понять занимаемую позицию, понять позицию партнера по общению, постараться обеспечить дополнительную (соответствие) транзакций
Бихевиоризм. Дж. Б. Уотсон	Поведение людей и животных принципиально происходит по схеме «Стимул—реакция»	Рекламное дело, теория научения, стимулирование работников. Для получения нужной реакции следует подобрать соответствующий стимул
Необихевиоризм. Э. Толмен, Б. Скиннер	Поведение человека является откликом на стимул, но опосредовано личностью. Схема «Стимул—индивид—реакция»	Программированное обучение, теория подкрепления Скиннера, теория ожиданий Врума, индивидуальный подход
Социобихевиоризм. А. Бандура	Овладение новыми формами поведения, социализация происходят не только путем приобретения личного опыта, но и путем наблюдения за опытом и поведением других	Обучение, рекламное дело, объяснение агрессивного и кооперативного поведения, обучающий характер демонстрации насилия

Гештальт-психология. М. Вертгеймер, В. Кёлер, К. Коффка	Поведение зависит от осознания человеком физического и психического мира и своего места в этих мирах. Адекватность восприятия себя и среды определяет психическое состояние, здоровье, норму поведения	Влияние на человека с помощью изменения ситуации, воздействия на его личность, на осознание личностью места своего пребывания «здесь и сейчас»
Гуманистическая психология. А. Маслоу	Личность уникальна, исследования животных непригодны для понимания поведения человека, на поведение человека его внутренний мир влияет сильнее, чем внешний, человек изначально добр, наиболее универсальная человеческая характеристика — креативность, в природе человека — стремление к постоянному саморазвитию, к творчеству, любое воздействие на личность, в т. ч. психотерапевтическое, воспитательное, должно быть непрямым, косвенным. Представления у разных ученых о факторах развития разные	Мотивационные теории, объясняющие поведение человека. Человек стремится к самореализации, к полному развитию и реализации своего потенциала. Форма самореализации — художественное творчество, общение, труд, любовь и т. п.
Когнитивистский подход. Ж. Пиаже	Стремление понять, как человек работает с информацией, что такое «интеллект» и как он формируется	Теории и методы измерения умственного интеллекта, наследуется только функционирование интеллекта, а его формирование проходит стадии сенсомоторного интеллекта (до 2-х лет), конкретных операций (до 12 лет), формальных операций (до 15 лет). Умственные действия — продукт интериоризации первоначально внешних действий. При исследовании формирования интеллекта когнитивисты исключают социально-исторический контекст, процесс обучения

Психотехника	Применение знаний о психике в решении практических задач организаций	Профессиональное и личностное тестирование, психодиагностика, профотбор, профориентация, оценка личностных качеств, научная организация труда, психология труда, эргономика
Деятельностный подход, принцип единства сознания и деятельности. С. Г. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев	Сознание не просто проявляется и формируется в деятельности как отдельная реальность, оно встроено в деятельность и неразрывно с ним	Включение того или иного психического процесса в деятельность меняет ее результативность и свойства. Сюжетно-ролевые игры способствуют лучшему усвоению, значимая для человека деятельность способствует ускорению восстановления нарушенных физических функций, включение в совместную деятельность с другими людьми способствует изменению отношения к ним

Б. Карлоф: **«Предприниматель (бизнесмен) – это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это свое понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ. Предприниматель способен творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагает капиталом, энергией и несет расходы, необходимые для организации дела (бизнеса)»**

Из определения понятия следует, что предприниматель должен иметь представление о рыночной конъюнктуре и уметь ею пользоваться. Говорить о наличии общих для всех предпринимателей черт, задатков, способностей можно после того, как мы рассмотрим некоторые формы и направления реализации предпринимательского поведения, его модели.

Инвестиционная модель предпринимательского поведения — это разработка и внедрение на свой страх и риск венчурных инвестиционных проектов, что в настоящее время в нашей стране не кажется оправданным.

Инвенторная модель — продвижение или продажа «ноу-хау» – собственного или клиента.

Организационная модель — организация реализации каких-либо идей, нестандартных решений, обеспечение проекта нужными видами ресурсов, организация коммуникаций, взаимодействия.

Посредническая модель — выступление в роли арбитра, посредника с получением комиссионных (на основе уникальной информации о потребностях и возможностях сторон).

Аквизиционная модель — аккумуляция и концентрация каких-либо ресурсов для запуска в оборот в благоприятное время.

Коммерческая модель — создание новых каналов обмена товаров, услуг, информации.

Консалтинговая модель — обеспечение нуждающихся профессиональной поддержкой по широкому кругу проблем.

Конъюнктурно-игровая модель — манипулирование, комбинирование ценовой и иной конфиденциальной информации.

Имидж - сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа сильно эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо. Американские специалисты вообще рассматривают имидж как сильное впечатление, обладающее большими регуляторными свойствами. То есть имидж - это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы.

В 1986 году Гарет Морган обратил внимание на способность метафор развить мысль, углубить понимание, помочь посмотреть на организацию под другим углом зрения. Для этого руководитель должен понимать, что организация может быть представлена с помощью разных метафор в зависимости от стоящих перед ним целей.

Особый интерес такой подход представляет для управления изменениями. Иногда достаточно понять с какой метафорой работает руководитель, чтобы увидеть причины неудач в изменениях.

Г. Морган выделяет семь метафор:

- Машина;
- Организм;
- Мозг;
- Культура;
- Политическая система;
- Душевная тюрьма;
- Поток и трансформация.

Организация, как машина

Ключевые положения:

- Каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру.
- Работа делится между сотрудниками с определенными ролями.
- Каждый индивидуум подчиняется общей цели.
- Команда — это не более чем сумма индивидуальных усилий.
- Менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

Положения об организационных изменениях:

- До оговоренного конечного состояния организацию может изменить руководство.
- Сопротивление будет, и им можно управлять.
- Изменения пройдут успешно в случае эффективного планирования и контроля.

Ограничения метафоры:

- ◇ механистический взгляд заставляет менеджеров управлять организацией как машиной.
- ◇ при стабильном состоянии данный подход срабатывает, но, когда возникает необходимость значительных изменений, сотрудники воспринимают их как капитальную перестройку, обычно разрушительную, и, соответственно, оказывают сопротивление. В таком положении трудно что-либо изменять.
- ◇ необходимы решительные действия менеджеров, вдохновляющий замысел и контроль сверху.

Руководящие принципы:

- ◇ Изменения необходимо вводить
- ◇ Сопротивлением можно управлять
- ◇ Цели определяют направление движения

Организация, как политическая система

Ключевые положения:

- Вы не сможете отгородиться от политики организации. Вы уже в ней замешаны.
- Вам понадобятся сторонники, если вы хотите что-нибудь сделать.
- Вы должны знать, кто обладает властью и кто кому благоволит.
- Существуют важные политические расклады, имеющие преимущество по сравнению с официальной структурой организации.
- Коалиции больше значат, нежели рабочие команды.
- Наиболее важные решения касаются распределения дефицитных ресурсов по принципу «кому что достанется», и здесь в ход идут торт, переговоры и соперничество.

Положения об организационных изменениях:

- Изменения не будут иметь успеха, если их не поддержит влиятельный человек.
- Чем больше сторонников у изменений, тем лучше.
- Необходимо знать политическую карту и понимать, кто в результате изменений выиграет, а кто проиграет.
- Среди эффективных стратегий — создание новых коалиций и повторное обсуждение вопросов

Ограничения метафоры:

- ◇ исключительное применение данного подхода может привести к развитию сложных стратегий в стиле Макиавелли.
- ◇ учитывая, что в любой организации есть победители и проигравшие, жизнь компании может превратиться в политическую войну.

Руководящие принципы:

- ◇ Для изменений необходимы новые коалиции и переговоры

Организация, как организм

Ключевые положения:

- Не существует «лучшего и единственного пути» построения и управления организацией.
- Основа успеха организации — информационный поток между различными частями систем и их окружения.
- Необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей.

Положения об организационных изменениях:

- Изменения происходят только в ответ на перемены в окружающей среде (об использовании внутреннего импульса речь не идет).
- Индивидуумы и группы должны осознавать необходимость перемен, чтобы адаптироваться к ним.
- Реакцию на изменения в окружающей среде можно выработать.
- Стратегии успеха — участие и психологическая поддержка.

Ограничения метафоры:

- ◇ Представлять компанию в качестве адаптивной системы некорректно.

Организация не только адаптируется к своему окружению, но и сама может формировать его, сотрудничая с другими сообществами или организациями, начать производство новых товаров или услуг, значительно изменяя бизнес-среду.

- ◇ идеалистичная картина сплоченности и потока информации между департаментами чужда реальности. Иногда разные части организации действуют автономно, и на то есть свои причины.

- ◇ опасность превращения метафоры в идеологию о том, что индивидуумы должны полностью слиться с компанией. То есть работу следует устроить так, чтобы люди удовлетворяли свои личные потребности через организацию.

Руководящие принципы:

- ◇ Должны участвовать сотрудники и осознавать необходимость перемен

- ◇ Сотрудникам нужно помогать

- ◇ Изменяться нужно в ответ на перемены окружающей среды

Организация, как поток и трансформация

Ключевые положения:

- Порядок естественным образом появляется из хаоса.
- Организации изначально обладают способностью к самообновлению.
- Жизнь организации не подчиняется правилам причины и следствия.
- Напряжение необходимо для появления новых способов деятельности.
- Формальная структура организации (команды, иерархия) является только одним из многих уровней ее жизни.

Положения об организационных изменениях:

- Изменениями нельзя управлять, Они появляются сами по себе.
- Менеджеры не выпадают из системы, которой управляют. Они — часть всей среды.
- Напряжение и конфликты — важная характеристика появляющихся изменений.
- Менеджеры выступают в качестве помощников. Они дают людям возможность обмениваться мнениями и сосредотачиваться на значительных расхождениях.

Ограничения метафоры:

- ◇ не дается плана действий, схемы процесса или программы. Другие метафоры позволяют предсказать изменение до того, как оно произойдет.
- ◇ В случае с потоком изменение возникает в процессе, его можно осознать только задним числом. Возникает чувство беспомощности, не добавляющее уверенности, зато дающее представление о реальности.

Руководящие принципы:

- ◇ Задача менеджеров - выявлять пробелы и противоречия

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**