Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 29.08.2025 16:15:29
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Высшая школа менеджмента

УТВЕРЖДЕНО
Директор Высшей школы менеджмента
_____ Э.Г. Ванина

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: «Общий менеджмент»

Наименование программы: дополнительная общеобразовательная программа «Менеджмент для предпринимателей»

Самара 2025 г.

1. Цель и задачи и дисциплины

Цель дисциплины - изложить систему научных знаний, которые составляют теоретическую и методологическую основу управления; дать слушателям основополагающие представления об организациях различных типов и наметить общие направления эффективного управления ими; научить студентов самостоятельно анализировать управленческие проблемы и принимать решения, отвечающие конкретной ситуации.

Исходя из цели в процессе изучения данной дисциплины решаются следующие **задачи**:

- усвоение законов, функций, принципов и методов менеджмента; изучение научных школ управления и современных подходов к менеджменту;
- понимание значения внутренней и внешней среды организации;
- изучить основные этапы становления социологических концепций управления
- проанализировать сущность, понятие и функции социального контроля как механизма поддержания социального порядка.
- изучение понятийного аппарата, моделей и методов в области управления эффективностью бизнеса;
- приобретение навыков применения в практической деятельности инструментов построения эффективной компании для формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих **компетенций**:
ПК-1- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

В результате изучения дисциплины слушатель должен:
знать:

- основы менеджмента, как вида управленческой деятельности, методы менеджмента, организационные системы управления.
  базовый понятийный аппарат социологии управления
  - основы стратегического планирования;
  - критерии и показатели социальной эффективности управленческой деятельности;
  - теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса;
  - организационно-экономический механизм управления эффективной компанией.

уметь:

- пользоваться навыками разработки комплексной системы менеджмента.
- применять теоретические знания, при исследовании социальных практик;
- выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы.
- всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании;
- строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.

владеть:

- возможностью применять на практике принципы и методы научного управления
- социальными технологиями управленческой деятельности;
- навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.
- навыками построения эффективной бизнес-модели компании;
- методами эффективного управления конкурентоспособностью компании.

2. Содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Промежуточная аттестация, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практ. занятия	иные виды учебных занятий			
118	36	16	10	10	80	2	экзамен

2.2.Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практ зан	иные виды занятий	СР	Контроль	Всего
1	Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.		2	1	0	10		13
2	Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.		2	1	2	10		13
3	Тема 3. Организационные структуры управления		2	1	2	10		15
4	Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания		2	1	0	10		13
5	Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса		2	1	2	10		13
6	Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели		2	1	2	10		15
7	Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса		2	2	2	10		16
8	Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации		2	2	0	10		14
Контроль							2	2
Итого		ПК-1	16	10	10	80	2	118

2.3.Содержание разделов и тем

Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.

Эволюция менеджмента. Задачи менеджмента, содержание, основные направления реализации. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента. Особенности российского менеджмента.

Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.

Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Менеджмент - наука, искусство, опыт. Концепция менеджмента в социальной сфере. Системы менеджмента: функции и организационные структуры. Процессы управления: целепологание и оценка ситуации, принятие управленческих решений. Цели, задачи и основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Цели и задачи управления предприятиями.

Тема 3. Организационные структуры управления.

Понятие ОСУ и принципы ее построения. Виды организационных структур управления. Варианты организационной структуризации: линейные, функциональные, дивизиональные, адаптивные, проектные, матричные.

Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания

Объекты и субъекты социологии управления. Дискуссия о предмете социологии управления. Структура и функции социологии управления Соотношение предмета социологии управления с другими дисциплинами: социологией организации, государственным управлением, политологией, экономической социологией. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития. Основные задачи курса.

Управление как вид социальной деятельности. Управление и руководство. Индивидуальное управление и управление группой. Управленческая система, институт управления. Цикл смены управленческой системы.

Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса

Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность. Эффективность как интегральный показатель деятельности. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью. Организация как система. Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью. Сущность системного управления. BPM (Business Performance Management) (CPM, EPM) –система управления эффективностью бизнеса через совокупность технологий. Инструменты BPM: целеполагание, сбалансированная система показателей, бюджетирование, анализ деятельности и оценка результативности, мотивация персонала. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»). Роль бюджетирования в управлении эффективностью.

Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели

Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey u MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний. Модель трех горизонтов роста. Параллельное управление горизонтами. Факторы, учитываемые при определении равновесия. Защита нового горизонта роста. Примеры нестабильных моделей роста. Изучение опыта успешных зарубежных компаний по созданию стратегической лестницы роста. Управление компанией с учетом специфики горизонтов роста: тип лидеров, подход к сотрудникам, цель и результаты планирования, показатели эффективности. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».

Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса

Структура понятия «устойчивое развитие» производственного предприятия. Генезис понятия «бизнес-модель». Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели. Направления практического применения бизнес-моделей. Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Сооляттэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона. Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура расходов. Организационная компонента бизнес-модели.

Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации

Жизненный цикл организации и ее кризисы. Диагностика организации и Идентификация проблем организационного построения и методов их решения. Основные проблемы эффективного управления организацией. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации. Зоны ответственности, принципы координации и нормы управляемости. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией персонала. Моделирование бизнес-процессов организации.

2.4.Методические рекомендации по практическим занятиям
Методические указания для преподавателя

Основное внимание при изучении дисциплины необходимо сконцентрировать на изучении и освоении слушателями основных фундаментальных законов и закономерностей функционирования экономической системы с целью дальнейшего использования приобретенных знаний в будущей профессиональной деятельности.

Необходимо обращать внимание обучающихся на формировании у них представлений о сущности и содержании базовых экономических категорий, позволяющих анализировать основные тенденции развития хозяйственных систем.

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;
- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном

участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

Методические указания для слушателей

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с раздаточным материалом и учебниками. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Для того чтобы выделить главное в лекции, полезно заранее просмотреть раздаточный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Слушатели получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

Работа с литературой

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: e-library.ru.

При подготовке к практическим занятиям слушатели имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы слушателей преподаватель оценивает в конце занятия.

2.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного руководителя и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины

В качестве одной из форм самостоятельной работы слушателям предлагается подготовка докладов/рефератов, в том числе с представлением электронной презентации.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине, слушатели должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практических занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Примерная тематика докладов/рефератов

1. Школа научного управления, классическая школа.
2. Школа человеческих отношений, математическая школа.
3. Основные модели менеджмента.
4. Система функций управления.
5. Внешняя среда организации.
6. Внутренняя среда организации.
7. Социология управления как отрасль социологического знания.
8. Управление как вид социальной деятельности.
9. Основные этапы развития социологии управления в России.
10. Основные особенности групповой деятельности.
11. 1Особенности дивизиональной организационной структуры
12. Организация как функция менеджмента.
13. Особенности функциональной организационной структуры.
14. Особенности матричной организационной структуры.
15. Функция менеджмента –планирование.
16. Мотивация и потребности. Мотивационный процесс.
17. Процессуальные теории мотивации.

Методика написания рефератов и докладов

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относится строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)

- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;

- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой вы солидарны.

Структура реферата.

7.. Титульный лист.

Образец оформления титульного листа для реферата…….

2.Оглавление. Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3.Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

А) Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

Б) Основная часть – это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

В) Заключение – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4.Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см.Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое – 25 мм, правое – 15 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка **научного доклада** выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения

провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков. Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада:

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

Требования к оформлению доклада:

- объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.
- доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.
- обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.
- должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

Критерии оценки доклада:

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на практических занятиях, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

2.6. Методические рекомендации по практическим и иным формам занятий

Задание 1

1. Описать миссию и стратегические цели своей компании, если их нет, то сформулировать.
2. Представить схему организационной структуры компании, если компания крупная, то упрощенную схему
3. Принести с собой на занятия в распечатанном виде и на флешке.

Учебная литература из электронной библиотеки СГЭУ:

1. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Чернова. — СПб.: Питер, 2015. — 1056 с.: ил. — (Серия «Классика MBA») https://ibooks.ru/reading.php?productid=350529
2. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с.: ил. https://ibooks.ru/reading.php?productid=339940

Задание 2

Gрочитать 5 статей к занятию и сформировать собственное мнение по вопросу "Инновации - это благо? А если их оценивать глазами работодателя или работника?"

Обратите внимание, что сейчас в мире можно выделить 3 тренда:

1. появление роботов, способных заместить рабочие места
2. много дешевых денег
3. в западный мир пришли мигранты

Оцените инновации с этой точки зрения

Многообещающая технология может уничтожить человечество

Футуролог Джеймс Баррат – о том, какие риски несут инновации

04.07.2016

На конференции ЦИПР футуролог, автор книги "Последнее изобретение. Искусственный интеллект и конец человеческой эры" Джеймс Баррат рассказал корреспонденту "Денег" Светлане Рагимовой, каким образом технологии могут сделать наше будущее мрачным.

Какую из проблем, связанных с технологическим прогрессом, вы считаете главной?

— Главный вызов для технологической индустрии сегодня — необходимость научиться управлять технологиями. Мы должны создавать инновации, которые в будущем принесут нам и планете пользу, а не вред.

В цифровую эпоху нет недостатка в инновационных идеях и капитале, чтобы их подпитывать. Но мы недостаточно вкладываем умственных усилий в то, чтобы предвидеть негативные последствия стремительного развития продуктов. К примеру, компания Rethink Robotics создала робота по имени Baxter, который может своими "руками" производить множество операций, выполняемых сейчас на заводах людьми. Робот стоит всего $20 тыс., это годовая зарплата человека, работающего на заводе в США. Baxter готов трудиться за эти деньги три смены вместо одной, никогда не заболеет и не уйдет в декрет. Если бы наблюдался дефицит рабочих рук на заводах, робот был бы прекрасным решением. Но в реальности эта деятельность дает возможность выживать миллионам семей.

В то же время идет международная гонка по созданию автономных боевых роботов и дронов, в которой участвует 52 нации. Самые продвинутые роботы будут убивать автономно, без участия людей в принятии решений.

Создание Baxter и боевых автономных роботов может принести огромные прибыли корпорациям. Но нам нужно спросить себя: станут ли эти инновации вкладом в позитивное будущее? Если это не так, достаточно ли у нас ума и дисциплины, чтобы перефокусировать их разработку?

Что вы думаете об идее минимального гарантированного дохода? Суть ее в том, что гражданам не обязательно работать, чтобы выжить,— государство выдает им достойное пособие, и они могут заниматься только тем, что любят. Придумавшие это считают, что так люди станут счастливее...

— Минимальный гарантированный доход — привлекательная идея для развитых стран, но совершенно нереалистичная для неразвитых. В развитых странах выплата определенной суммы один

раз в год — это решение, которое помогло бы уменьшить потери государства и бюрократическую волокиту, возникающие при выплате множества небольших сумм, как это происходит сейчас. Проблема в том, что идея не сработает, когда миллионы людей в ближайшее десятилетие лишатся работы из-за машин. Мы вступаем в эру масштабной безработицы и экономического сдвига, вызванных цифровой революцией и подъемом искусственного интеллекта (ИИ), робототехники, автоматизации. Согласно исследованию MIT (Массачусетский технологический институт.— **"Деньги"**), в ближайшие 20 лет половина рабочих мест будет автоматизирована. Только в США беспилотные автомобили отберут работу у пяти миллионов профессиональных водителей. Семь миллионов клерков, отвечающих за ввод данных, и сотрудников бэкофиса тоже вскоре потеряют работу. ИИ глубоко внедрится и в другие профессиональные сферы — бухгалтерию, журналистику, медицину, юриспруденцию.

Почему минимальный гарантированный доход — плохая идея, если речь идет об относительно крупных масштабах? Потому что деньги на выплаты придется изымать в виде налогов у корпораций вроде Apple и Google, которые зарабатывают на цифровой революции. Но эти компании и им подобные очень талантливы в уходе от налогов. Если коротко, они зарабатывают в странах с высокими налогами, но показывают свою прибыль там, где налоги низкие или вообще отсутствуют, как в Ирландии.

Второе ложное суждение, которое лежит в основе идеи минимального гарантированного дохода, — то, что работники, обладающие определенными профессиональными навыками, будут вполне нормально себя чувствовать, даже если у них нет осмысленной работы. Конечно, некоторые предпочтут быть безработными. Другие будут более продуктивно использовать "субсидированный" образ жизни. Но большая часть работников — "синие" и "белые воротнички" — обретают ощущение осмысленности жизни и собственной значимости через успехи в работе, за которую получают деньги. В автоматизированном мире у них этой возможности не будет. Отберите рабочие места, доход — получите нестабильную массу несчастных граждан.

Надеюсь, корпорации извлекли урок из истории Генри Форда, инноватора, который привнес метод конвейерной сборки в автомобильное производство. Он понял, что его компания разорится, если его собственные заводские рабочие не смогут позволить себе покупать машины, которые собирают. Создатели продуктов, получающие преимущество благодаря цифровой революции, должны спросить себя: кто будет покупать их продукцию, если работа будет лишь у небольшого количества людей?

С точки зрения потребителя технологии развиваются невероятно быстро. Но для специалистов очевидно, что будущее наступать не слишком торопится. То, что было изобретено 20-30 лет назад, находит реальное применение лишь сейчас. Хороший пример — экспертные системы, которые только начинают использоваться в бизнесе. В медицине каждый день делаются фантастические открытия, но в практику их внедрят минимум лет через двадцать. Слишком рано говорить о сингулярности, не так ли?

— Применение экспертных систем (сейчас это такая же "античная" идея, как фондю) было ограничено недостаточным количеством данных, низкой процессорной скоростью и техниками программирования. Сейчас уже нет этих барьеров для технологий глубокого машинного обучения и подкрепленного обучения (reinforcement learning). Пришло время для этих инноваций. AlphaGo, программа компании DeepMind, которая одержала победу над чемпионом мира по игре го в четырех из пяти партий, использовала обе эти техники.

IBM Watson (компания поместила бренд в название наиболее интересного своего приобретения) — это модель для нового типа экспертных систем для юриспруденции, медицины, фармакологических исследований, бизнес-аналитики и т. д. Watson и технология, которая лежит в основе AlfaGo,— это лишь начало. Думаю, мы увидим теперь экспоненциальное развитие таких систем и такой же рост их применения.

Стоит ли ждать технологической сингулярности (имеется в виду создание машин, которые умнее людей) в ближайшее время? Думаю, имеет смысл говорить о ближайших двух десятилетиях. Подумайте вот о чем. Мы создали машины, которые обыгрывают нас в го и шахматы, лучше нас в навигации, в доказательстве теорем, распознавании объектов, в диагностике рака и многом другом. Мы создали виртуальных физиков, которые руководят исследованиями в лабораториях. Не так давно мы создали машины, которые лучше нас в исследовании и разработке искусственного интеллекта. В дальнейшем именно машины, а не мы, люди, определят скорость развития ИИ.

Можно посмотреть на это и с другой стороны. Десятки корпораций и различные государства вливают миллиарды долларов в создание машин с человеческим уровнем интеллекта. Google, IBM, Baidu — лишь некоторые из тех, кто открыто стремится к этой цели. Согласно данным McKinsley, инвестиции в искусственный интеллект и робототехнику достигнут $10-20 трлн к 2025 году.

Если сейчас и кажется, что будущее наступает медленно, уверяю вас, это ощущение скоро изменится.

Как, на ваш взгляд, меняются люди как биологический вид? Мы прогрессируем или наоборот? Куда ведут нас новейшие технологии?

— В своих наиболее совершенных проявлениях продукты цифровой революции, такие как интернет, робототехника, автоматизация, объединяют нас, а не разделяют, они не способствуют регрессу.

Наука об ИИ требует наиболее глубокого погружения во внутреннюю жизнь человека, так как затрагивает психологию, логическое мышление, восприятие, неврологию и даже этику. То есть речь идет о способностях и идеях, которые делают нас теми, кем мы являемся. Мы должны получить пользу от такого интенсивного исследования самих себя. Некоторые считают, что мы неизбежно сольемся с этими технологиями и станем улучшенной, более умной и долго живущей версией Homo Sapiens.

ИИ обладает гигантским потенциалом улучшения человеческой жизни, он способен фундаментально изменить то, кем мы являемся как биологический вид. Но, к сожалению, это сопровождается большими рисками.

Какой эффект вам хотелось бы получить от своих прогнозов как футурологу и как человеку?

— Я бы хотел, чтобы понимание рисков, которые несет с собой ИИ, достигло критической массы в общественном сознании. Хотелось бы, чтобы как можно больше людей так же, как я, понимали, что самая важная задача человечества — позаботиться о безопасном развитии искусственного интеллекта. Когда я начал собирать данные для своей книги "Наше последнее изобретение", редко кто осознавал опасность ИИ всерьез. Сегодня, всего лишь несколько лет спустя, выдающиеся специалисты в области технологий и технологические энтузиасты, включая Илона Маска, Билла Гейтса, Стивена Хокинга, Стюарта Рассела, публично заявляют, что многообещающая, сулящая большие прибыли технология может уничтожить человечество.

Меня поддерживает группа MIRI (Machine Intelligence Research Institute, Институт исследований машинного интеллекта.— **"Деньги"**), которая работает над созданием безопасного ИИ уже больше десяти лет. Недавно сформированный Future of Life Institute (Институт будущего жизни) объединил философов и разработчиков искусственного интеллекта для контроля ИИ, чтобы он создавался безопасно и согласно этическим принципам. Эстонский предприниматель Ян Таллин открыл фонд для финансирования стартапов, который поддерживает несколько групп, работающих в тех же направлениях. Илон Маск и его коллеги выделили $1 млрд на OpenAI — организацию, созданную для развития опенсорсной (то есть с открытым кодом) разработки технологий ИИ, чтобы предотвратить появление опасной монополии суперинтеллектуальных машин. Окно времени, когда можно сделать ИИ безопасным для будущего, небольшое. Глядя на все эти проекты, могу сказать, что у нас есть шанс побороться. Интересно, когда в России появятся организации, созданные разумными адептами технологий, которые будут заниматься безопасностью ИИ?

Инженеры и ученые часто вдохновляются идеями футурологов и научных фантастов в своей деятельности. Таким образом, последние несут ответственность за то, куда движется человечество. А вы чувствуете свою ответственность? Бывает ли так, что какой-то прогноз вы не обнародуете?

— Чудесный вопрос. Я написал свою книгу именно для того, чтобы попытаться повлиять на будущее, предупредить общество о реальных рисках создания ИИ в отсутствие правил техники безопасности. Буду счастлив взять на себя ответственность, когда смогу убедить хотя бы одного человека, что мы играем с огнем.

Мы, люди, играем с огнем постоянно. Но пока наш инстинкт самосохранения сработал лишь раз — когда создали технологию на основе ядерного распада. Мы все думаем об ИИ как о способе сделать смартфон умнее, а наши зады — крупнее, а следовало бы понять, что ИИ похож на ядерный рас-

пад: технология обещает фантастические преимущества и одновременно несет огромную угрозу. Разрабатывать ее необходимо крайне аккуратно.

Мои прогнозы довольно мрачные, но я еще не публиковал самых мрачных. В нашей галактике миллиарды звезд. Рядом с каждой могут быть обитаемые планеты. Во вселенной миллиарды галактик. Совершенно определенно где-то есть разумная жизнь, возможно, существуют миллионы цивилизаций, которые процветают или находятся в упадке. Настолько ли мы умны, чтобы выживать достаточно долго для того, чтобы встретиться с ними? Как много из тех далеких цивилизаций выбрали необдуманный путь технологических инноваций и тем самым закрыли себе дверь в будущее?

Враги инноваций: почему правительства запрещают новые технологии

Мало кто отвергает технический прогресс просто из-за невежества. Противникам новых технологий важно сохранить свой статус, будь то работа на молочной ферме или власть над целой страной. Считается, что новые технологии способны решить важнейшие общественные проблемы и служат стимулом для экономического роста. Однако на пути внедрения инноваций встречаются барьеры: правительства иногда напрямую запрещают новые технологии, причем даже те, которые могли бы принести долгосрочные выгоды.

Опасный станок

Возьмем, к примеру, печатный станок. Помимо прочего он стал настоящим подарком для мировых религий, которые получили эффективный инструмент распространения священных текстов. Однако в Османской империи почти 400 лет запрещали печатать Коран. В 1515 году султан Селим I постановил, что «занятия наукой книгопечатания караются смертью».

Зачем было отвергать такую полезную технологию? Как объясняется в моей книге «Инновации и их враги: Почему люди сопротивляются новым технологиям», дело не только в том, что людям свойственно бояться неизвестного. Сопротивление прогрессу основано еще и на страхах, что радикальные перемены приведут к потере рабочих мест, доходов, власти и идентичности. Правительствам зачастую кажется, что легче запретить новую технологию, чем адаптироваться к ней.

Запретив печатать Коран, османские власти отсрочили потерю работы писцами и каллиграфами. Впрочем, защита рабочих мест была для них не главным мотивом: в 1727 году они разрешили печатать тексты светского содержания, несмотря на протесты каллиграфов, которые сложили свои чернильницы и перья в гробы и прошли маршем по Стамбулу.

А вот религиозные тексты и знания — другое дело. Они были скрепами, соединявшими общество и служившими опорой власти. Сохранение монополии на распространение этих знаний было критически важным для поддержания авторитета султанов. Они боялись повторить путь римского папы, чей авторитет серьезно пострадал в ходе протестантской Реформации, причем ключевую роль в распространении новых идей среди верующих сыграл тогда печатный станок.

Гибель «правильной еды»

Разумеется, возведение барьеров на пути технологических инноваций не всегда начинается с правительств. Введения запретов от властей могут требовать люди, корыстно заинтересованные в сохранении статус-кво. Они могут добиваться их с помощью протестов: так поступили османские каллиграфы, так поступили ирландские противники генетически модифицированной картошки в 2002 году, которые отправились маршем на Дублин из-за «гибели правильной еды».

Противники новых технологий могут прибегать к клевете, дезинформации и даже демонизации (этот метод хорошо помогал им в прошлом). В 1674 году английские женщины подписали петицию против кофе, утверждая, что он вызывает бесплодие, поэтому его можно пить только людям старше 60 лет (а это был очень маленький рынок в то время). Через год король Карл II приказал закрыть кофейни, хотя, скорее всего, не из-за слухов о бесплодии, а желая защитить рыночную долю других напитков, в частности алкоголя и недавно появившегося чая.

В XIX веке американская молочная индустрия развязала схожую кампанию по дезинформации в отношении маргарина, утверждая, что он вызывает бесплодие, малорослость и облысение мужчин. Противники так называемого бычьего масла заявляли, что в маргарине содержатся «зараженная

и гнилая говядина, дохлые лошади, дохлые свиньи, дохлые собаки, бешеные собаки и павшие овцы».

В ответ федеральное правительство ввело ограничения на маргарин, причем по всем направлениям: маркировка, как сегодня с генно-модифицированной едой, использование искусственных красителей, условия транспортировки между штатами. Новые налоги еще больше укрепили первенство масла. В 1886 году конгрессмен из Висконсина прямо заявил, что «намерен уничтожить производство этой вредной смеси, обложив его налогами вплоть до полного исчезновения».

Сопротивление тракторам в начале 1900-х приняло несколько иную форму. Производители и торговцы рабочим скотом боялись механизации, однако понимали, что не могут улучшить свой товар быстрее, чем инженеры улучшают свой, поэтому блокировать распространение тракторов было невозможно. Но они попытались предотвратить отказ от животных на фермах, начав кампанию по восхвалению их достоинств. Конная ассоциация Америки выпустила буклет, в котором говорилось, что «мул — это единственный на свете безопасный трактор». Ассоциация также подчеркивала, что лошади способны к самовоспроизводству, в то время как тракторы со временем обесцениваются.

Подготовиться к переменам

Люди практически никогда не отвергают технологический прогресс просто из-за невежества. Они борются за то, чтобы защитить собственные интересы и сохранить средства к существованию, будь это работа на молочной ферме или руководство правительством. Понимание этого нюанса критически важно, поскольку мы постоянно пытаемся использовать новые технологии для улучшения жизни людей и окружающей среды.

Избежать возведения барьеров на пути технологического прогресса можно, лишь понимая их возможные негативные последствия и смягчая их. Например, расширение возможностей машин проводит к тому, что роботы заменяют все больше и больше работников. Не за горами время, когда роботы смогут не только выполнять сложные задачи, но и учиться будут быстрее, чем человек. Многие работники разделят судьбу скота на фермах, они станут просто ненужными.

Однако если мы признаем эти потери и заранее займемся их устранением, то сможем избежать негативной реакции на потенциально полезные инновации, в том числе на прогресс в робототехнике. Главное — концентрироваться на «инклюзивных инновациях». Они должны гарантировать, что люди, проигрывающие из-за отказа от старых технологий, получают широкий доступ к выгодам новых технологий. Только тогда мы сможем воспользоваться человеческой креативностью в полной мере.

Лишние люди: как роботы оставят без работы «синих» и «белых воротничков»

Автоматизация заводов уже оставила без работы множество рабочих, теперь пришел черед и сотрудников офисов. Но есть и хорошие новости: богатые страны будут платить своим гражданам гарантированный доход/

На прошлой неделе зампредседателя правления Сбербанка Вадим Кулик рассказал, что крупнейший банк России внедряет робота-юриста, который может высвободить около 3 тыс. рабочих мест. Это не значит, что юристов сразу уволят, они подпадут под программу переобучения.

Роботы для формирования исковых заявлений в Сбербанке — наглядная иллюстрация мощного глобального тренда. Основная угроза для рынка труда сейчас это не трудовая миграция и не перенос рабочих мест в развивающиеся страны, как это было еще несколько лет назад. Главная опасность — роботы, они в ближайшие десятилетия могут взять на себя половину функций, за которые сейчас платят людям. Эту тенденцию аналитики считают революционной, а значит, требующей фундаментальных изменений во всем обществе — и в экономике, и в образовании, и в социальном обеспечении.

Восстание машин

В начале января Ford Motor Co. заслужила похвалу своего упорного критика Дональда Трампа. «Спасибо, что решили не строить завод в Мексике и создать 700 рабочих мест в США, — написал новый президент в Twitter. — Это только начало, дальше будет больше».

Еще будучи кандидатом, Трамп постоянно ругал американские компании, особенно автопроизводителей, за то, что они экспортируют рабочие места в более дешевые страны. Он даже грозился ввести 35-процентную пошлину на машины, произведенные в Мексике. Казалось бы, отказ Ford

от своих планов — явная победа радетеля об американском рынке труда. Однако американским рабочим от этой победы достанется немного. Как отмечает Bloomberg, 700 рабочих мест в Мичигане, вотчине Ford, появятся в результате инвестиций $700 млн: «На фоне дебатов на тему, заберут ли роботы все рабочие места, такое количество наймов выглядит пугающе низким для инвестиций такого масштаба».

Эти дебаты идут уже не первое десятилетие. Еще в 1955 году Генри Форд II спорил с профсоюзным лидером в таком духе: «Как вы заставите роботов платить вам взносы?» «А как вы заставите роботов покупать ваши машины?» — парировал тот. С тех пор автомобили сами стали гораздо ближе к роботам — некоторые из них уже ездят без водителя, а конфликт между обществом и технологиями стал более явным. Зачем платить людям, если устройство работает дешевле и лучше? На что жить людям, если их труд не нужен?

В 2015 году дискуссию о конфликте между автоматом и человеком вывел на новый уровень Мартин Форд (не из династии автопроизводителей, а писатель-футуролог и программист). В книге «Роботы наступают. Развитие технологий и будущее без работы» он предсказывал, что устройства нанесут такой удар по рынку труда, что дело дойдет до уличных беспорядков, но затем люди станут «более продуктивными и изобретательными».

Вытеснять человеческий труд машины в первую очередь будут на тех участках, которые можно автоматизировать, то есть там, где процессы предсказуемы. «Какие виды работ предсказуемы на фундаментальном уровне? В эту категорию попадают многие навыки. И не только низкоквалифицированный труд. Люди с дипломами колледжей и даже университетов, юристы например, делают в конечном итоге предсказуемые вещи», — говорил футуролог, получивший от Financial Times и McKinsey премию за лучшую деловую книгу года.

Ненужные профессии

McKinsey — одна из крупнейших в мире консалтинговых групп — выпустила с тех пор несколько исследований, в которых описывает предстоящие потрясения на рынке труда. Из них следует,

что от автоматизации не застрахован никто: ни дворники, ни «белые воротнички». Последнее из них, выпущенное в январе 2017 года, обращает внимание на следующее: «Практически в каждой профессии есть множество видов деятельности, и в каждом из них разные требования к автоматизации. При нынешних технологиях очень немногие профессии — меньше 5% — могут быть полностью автоматизированы. Однако для частичной автоматизации потенциал есть почти во всех. По нашим оценкам, почти половина функций, за которые платят работникам, может быть автоматизирована с помощью известных технологий». В расходах на оплату труда по всему миру это $14 трлн в год, подсчитали исследователи, в США — $2,7 трлн.

Больше всех пострадают работники гостиничного и ресторанного секторов. Там можно автоматизировать 75% функций, выполняемых людьми. На втором месте добыча полезных ископаемых — почти две трети работ можно предоставить машинам.

В производстве будущее выглядит более стабильным — там, по оценкам McKinsey, можно автоматизировать до 30% имеющихся функций. Но эта устойчивость объясняется тем, что уровень автоматизации в промышленности и так довольно высок, при этом скорость, с которой устройства будут вытеснять людей, ограничена самими масштабами промышленности — роботов нужно много, а стоят они дорого.

Это временное преимущество людей. По данным Международной федерации робототехники, в 2015 году было продано 254 тыс. производственных роботов, на 15% больше, чем годом ранее, и в три раза больше, чем в 2003 году. В деньгах продавцы выручили $11,1 млрд — на 9% больше, чем в 2014-м. То есть эти устройства стремительно дешевеют.

Локомотивом роста стала промышленность — там закупки в 2015-м составили на 33% больше, чем годом ранее. Быстрее всех секторов промышленности автоматизировалось производство электроники, где закупки роботов увеличились на 41%. Это неудивительно для самой динамичной и кредитоспособной отрасли, которая, по сути, сама — неотъемлемая часть производства роботов.

Например, в декабре стало известно, что Foxconn, тайваньский производитель электроники, выпускающий помимо прочего самое большое в мире количество айфонов, к 2020 году намерен избавиться от большинства человеческих рабочих мест. С этой целью Foxconn, в которой сейчас трудятся 1,2 млн человек, производит по 10 тыс. роботов в год.

План компании по автоматизации состоит из трех стадий. На первой машины заменят людей там, где им работать опасно или неинтересно (то есть где они быстро «выгорают», потому что чувствуют себя машинами). Затем будут переоборудованы целые конвейеры, чтобы сократить количество роботов, «нанятых» для замены людей на первой стадии. И наконец, на целых заводах людей станут использовать только для задач логистики, тестирования, большинство рабочих мест там исчезнет. Уже теперь на заводах Foxconn в Китайской Народной Республике действуют десять конвейеров «без освещения», где люди отсутствуют совсем.

Этот план — серьезное испытание для Foxconn, пишет The Verge. Риски есть и внутренние, и внешние. Внутренние — люди в Китае все еще стоят дешевле роботов, если учесть стоимость покупки, установки и обслуживания последних. Когда падающая цена роботов достигнет стоимости людей и когда автоматизация окупится — такой же вопрос для футурологов, как и для экономистов.

Внешние риски — со стороны государства. Китайское правительство выдало Foxconn массу преференций в виде прямых субсидий, льготных энерготарифов и готовой инфраструктуры на миллиарды долларов, и все для того, чтобы корпорация создавала рабочие места, а не уничтожала их. Объявленный план непосредственно борется с этой целью правительства, оно может отменить дарованные льготы, а тогда инвестиции в замену дешевых людей на дорогих роботов окажутся более долгосрочными, чем рассчитали в Foxconn.

Самым большим покупателем роботов все еще остается автопроизводство — на него приходится почти 40% роботов в промышленности. Но рост закупок в этом секторе намного медленнее, чем в электронике или, например, машиностроении.

Исследования McKinsey, впрочем, предлагают сместить точку зрения на перспективы, ожидающие рынок труда: нужно смотреть не на конкретные секторы, а на квалификацию людей, это даст более четкое представление, как изменится рабочий график — и доход — трудящихся в обозримом будущем.

Люди, занятые предсказуемыми физическими задачами (это 19% всех работников), могут быть

заменены на 81%. Следующие за ними кандидаты на вылет — сотрудники, занятые в обработке данных: 16% всех занятых, за которых роботы могут выполнять 69% задач.

И речь далеко не только о роботах типа Hadrian X, способных укладывать по 1 тыс. кирпичей в час (раз в десять больше, чем команда из двух человек). И даже не о роботах Tally, выполняющих функции мерчандайзеров, — они следят за ассортиментом и раскладкой товаров в крупной рознице. Революция коснется и врачей, где, с одной стороны, каждая конкретная операция в той или иной степени непредсказуема, а с другой — на медицинских работников возложена обработка большого массива данных, с которой справятся и программы. В финансовом секторе, где, как и в здравоохранении, важно осмысление множества факторов и интуиция, недоступные пока роботам, автоматизировать можно до 43% функций, полагает McKinsey. У ипотечных брокеров, например, 90% времени уходит на обработку заявок, все это можно автоматизировать, то есть лишить людей нынешних заработков.

Гарантированный доход

Обратная сторона роботизации — массовая безработица. Правительства не хотят волнений, о которых предупреждает Мартин Форд. Способов борьбы с нашествием роботов у них два. Первый — протекционизм, тот, что исповедуют Дональд Трамп и китайское правительство. Первый полагает, что люди будут жить лучше, если на их занятость не смогут посягать иностранцы — не важно, где, в Америке или за границей. Другие — что нужно перетягивать работодателей к себе.

Можно, например, ввести налог на автоматизацию труда. Но частные аналитики считают, что ни технологический прогресс, лишающий работников привычных функций, ни международное перетекание труда не остановить. Причем миграция работ — явление, под которое уже поздно приспосабливаться, оно произошло, а вот к технологической революции, которая только началась, еще можно адаптироваться.

Для этого нужно изменить систему обучения. Подрастающие поколения должны учиться не наукам, а навыкам быстрого получения новых знаний и умений. Причем постоянно. Уже сейчас настоящие и будущие работники должны быть готовы осваивать либо новые квалификации в рамках своей профессии, либо вне ее. И некоторые корпорации уже занялись этим. Например, предлагают «нанодипломы» за получение не теоретических, а практических знаний и опыта.

Но как человеку, вынужденному учиться быстрее робота, содержать себя, пока он тратит больше времени на образование, чем на производство? Для этого, полагает Мартин Форд, необходимо платить всякому гражданину прожиточный минимум, за обучение давать бонусы, а все, что он заработает сверх минимума, освободить от налогов (или, по крайней мере, снизить их): «Тогда гарантированный доход выльется в рост предпринимательства. Говорят, что гарантированный доход приведет к лени и разрушит экономику. А я думаю, что, напротив, подтолкнет нас к предпринимательству

и более рискованному поведению».

Какой бы социалистической ни выглядела эта идея «от каждого по способностям, каждому по труду», Форд не единственный ее сторонник. О необходимости гарантированных выплат каждому говорил и Сэм Альтман, глава крупнейшего в Кремниевой долине инкубатора стартапов YCombinator — в конце концов, чтобы предотвратить социальные волнения, лучше заплатить заранее, потом может быть поздно. Даже легендарный венчурный предприниматель Илон Маск, глава SpaceX, полагает, что другого пути нет: «Роботы заберут вашу работу, а правительство будет платить вам зарплату». А некоторые правительства уже в шаге от такого решения. В Швейцарии прошлым летом был референдум по вопросу, вводить ли минимальные выплаты для всех граждан по $2,5 тыс. в месяц. Решение было отрицательным, но в других европейских странах — Франции, Финляндии — политики и чиновники включили это решение в свои программы.

Эксперты Давоса назвали главные риски для человечества в 2017 году

Экологические и геополитические проблемы несут главную угрозу человечеству в 2017 году, считают эксперты форума в Давосе. Крайне вероятны также массовая миграция, крупные теракты и масштабное хищение цифровых данных

Экологические и геополитические проблемы несут главную угрозу человечеству в 2017 году. К такому выводу пришли эксперты Всемирного экономического форума (ВЭФ) в Давосе, следует из очередного ежегодного доклада форума о глобальных рисках Global Risks Report 2017, с которым ознакомился РБК.

Всего эксперты определили 30 глобальных рисков, а также 13 тенденций, которые могут усилить их или изменить соотношение между ними. Риски подразделяются на пять категорий: экономические, экологические, геополитические, социальные и технологические. По сравнению с предыдущим годом их состав практически не изменился. Единственное исключение — новый риск «неэффективности регионального и глобального управления», определяемый как неспособность региональных и глобальных структур решать экономические, геополитические и экологические проблемы.

В десятке наиболее вероятных рисков 2017 года — три из сферы экологии и три из геополитики, при этом экологические выше: два из них вошли в топ-3 глобальных рисков. Это экстремальные погодные явления и масштабные стихийные бедствия. В десятку вошли также риски антропогенных экологических катастроф.

В прошлом году в сфере изменения климата был достигнут значительный прогресс: более ста стран, в том числе ведущие экономики мира — США и Китай, ратифицировали Парижское соглашение по климату 2015 года, регулирующее меры по снижению углекислого газа в атмосфере, отмечается в докладе. Тем не менее изменения в политической сфере Европы и Северной Америки несут угрозу этим достижениям, предупреждает ВЭФ.

Между державами доверия нет

Вторая по значимости категория рисков — геополитика. Среди них самый опасный — крупные теракты, за ними следуют межгосударственные конфликты и неэффективное госуправление. Возрастанию геополитических рисков способствует целый ряд факторов, уверены эксперты ВЭФ. В их числе односторонний подход к решению международных вопросов вместо необходимых коллективных усилий мирового сообщества. Кроме того, страны открыто обвиняют друг друга во вмешательстве в свои внутренние дела. «Годами президент Путин обвинял США в стремлении подорвать стабильность мировой системы и суверенитет России, а в 2016 году Агентство национальной безопасности США обвинило Россию во вмешательстве в президентские выборы в Америке», — отмечается в докладе.

Геополитической напряженности способствует и неэффективность государственных властей. В Сирии она спровоцировала гражданский конфликт, который заставляет людей мигрировать в страны, испытывающие серьезные экономические проблемы, такие как замедляющийся рост ВВП и усиливающееся неравенство, приводят пример эксперты ВЭФ. Разногласия мировых держав парализуют работу ООН, препятствуя прекращению конфликта и оказанию гуманитарной помощи находящемуся в зоне боевых действий мирному населению.

Риски конфликтов усугубляются технологическими новшествами. В таких сферах, как военная

робототехника и искусственный интеллект, ускоряется гонка вооружений, следует из доклада ВЭФ. На этом фоне эксперты форума отмечают инертность и медлительность институтов, ответственных за обеспечение глобальной безопасности.

Болезненный поиск идентичности

На третьем месте — риски технологические: мошенничество с личными или служебными данными или их хищение, достигшее «беспрецедентных масштабов». В числе наиболее вероятных технологических рисков ближайшего десятилетия эксперты назвали масштабные кибератаки (шестое место в десятке). Они также сходятся во мнении, что в ближайшие годы деструктивное влияние технологий на непроизводственные отрасли экономики лишь усилится: стремительное развитие робототехники, сенсоров и машинного обучения будет вытеснять человеческий труд из сферы услуг.

В десятку также вошли риски социальные и экономические — масштабная вынужденная миграция и незаконная торговля (включая отмывание денег, контрабанду и т.д.) соответственно. Внезапный приток мигрантов увеличивает давление на социальные системы и ресурсы, следует из доклада. Так, в 2015 году в Европу прибыли 1 млн мигрантов — это в четыре с лишним раза больше, чем в 2014 году. Кроме того, поддержка гражданами Великобритании выхода станы из ЕС была расценена как реакция на неконтролируемый приток гастарбайтеров, считают эксперты ВЭФ.

Вопросы идентичности и культуры лежат в основе самых кардинальных перемен в политической жизни Запада в 2016 году — победы республиканцев на партийных выборах и их кандидата на выборах президента в США и Brexit в Великобритании, утверждают авторы доклада. Они отмечают укрепление позиций национально ориентированных партий в ЕС и рост поддержки их идеологии. К ключевым социальным тенденциям за пределами ЕС эксперты ВЭФ отнесли усиление поляризации общества в Турции (в июле в стране была предпринята попытка военного переворота), а также утверждение Россией своей национальной политической идентичности посредством проведения все более жесткой международной политики.

В десятку наиболее вероятных рисков 2017 года эксперты ВЭФ включили также незаконную торговлю. Под этой формулировкой они подразумевают целую серию противоправных действий: незаконное движение финансовых средств, уклонение от уплаты налогов, работорговля, производство и распространение контрафактной продукции, а также организованная преступность — факторы, подрывающие социальное взаимодействие, региональное и международное сотрудничество, а также рост мировой экономики.

В число 13 тенденций, которые могут усилить глобальные риски или изменить соотношение между ними, эксперты ВЭФ включили стареющее население, изменение роли международных структур (ООН, МВФ, НАТО), изменения климата, ухудшение состояния окружающей среды, прирост среднего класса в странах с формирующейся экономикой, усиление национально ориентированных настроений, усугубляющуюся поляризацию общества, рост числа людей, страдающих хроническими болезнями, увеличение зависимости от цифровых технологий, растущую географическую мобильность населения, увеличение разницы в доходах между бедными и богатыми, смещение центров силы, а также усиливающуюся урбанизацию/

Бесчеловечные инноваторы

Как появление конвейера усилило эксплуатацию трудящихся

Пионеры главной инновации XX века — конвейерного производства — не скрывали, что относятся к рабочей силе как к скоту. Несмотря на все разговоры о новой промышленной революции, этот подход еще долго будет оставаться основой индустриальной и социальной политики.

ЕЛЕНА ЧИРКОВА

Американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор в книге "Принципы научного менеджмента" (1911) предложил внедрить на американских заводах научную организацию труда: "в прошлом главным был человек, а в будущем главной должна стать система". По мнению Тейлора, рабочий не заинтересован работать максимально быстро, если получает почасовую зарплату,— и из-за того, что он больше устанет, и из-за того, что сделает работу быстрее и получит меньше, и из солидарности с безработными собратьями. А он не имеет, как выразился бы французский экономист и политический деятель Поль Лафарг, "права на лень" (это право Лафарг отстаивал в одноименном памфлете 1880

года).

Знаменитый эксперимент Тейлора 1899 года был связан с погрузкой 40-килограммовых стальных чушек в вагоны. Дневная выработка составляла 12,5 тонны на человека. Тейлор хронометрировал движения грузчиков, немного оптимизировал их, замерял максимальную скорость погрузки на коротком интервале времени, экстраполировал ее на день — и получил "научно обоснованную норму" почти в четыре раза выше. За погрузку 47,5 тонны в день он предложил зарплату на 60% больше. По Тейлору каждый человек должен быть на своем месте, в частности, грузчик должен быть "похож на быка" не только физически, но и умственно, ведь умного человека монотонная работа утомит. В "Принципах научного менеджмента" Тейлор описывает, как он манипулировал "умственно отсталым" рабочим, чтобы тот радовался выгодности новых условий.

Эксперименты Тейлора были предтечей рекорда советского героя Алексея Стаханова, который в 1935 году выдал на-гора из забоя в 14,5 раза больше угля, чем предписывалось по норме. В книге "Преданная революция" (1936 год) Лев Троцкий отмечал, что стахановское движение не сводилось к интенсификации труда, а вело и "к удлинению рабочего дня: в так называемое нерабочее время стахановцы приводят в порядок станки и инструменты, подбирают сырой материал, бригадиры инструктируют свои бригады и пр. От семичасового рабочего дня остается при этом нередко только имя". Согласно Троцкому, рабочие встретили новшество с прямой враждебностью, излюбленным средством борьбы со стахановцами стали "аварии и поломки механизмов", рабочие обвинялись не только в саботаже, но и даже в убийствах стахановцев. 1937-й еще не наступил, так что не исключено, что обвинения имели под собой почву.

В США никакое стахановское движение не зародилось: пропаганда работала не столь эффективно, да и неэкономических методов принуждения, как в СССР, не существовало. Мэттью Стюарт в книге "Миф о менеджменте: Разоблачение современной философии бизнеса" развенчивает созданный Тейлором миф об успехе его эксперимента: после первого дня люди разбежались — вкалывать на износ за относительно небольшую надбавку никто не захотел.

А затем был конвейер Генри Форда. Ему предшествовали знаменитые чикагские бойни. Сам Форд в книге "Моя жизнь. Мои достижения" (1922 год) признает, что его первый конвейер "был похож на передвижные пути, которыми пользуются чикагские укладчики мяса при дроблении туш".

Бойня в Чикаго

Эптон Синклер живописал этот конвейер в романе "Джунгли" (1906). На бойни ежедневно прибывало по железной дороге "около десяти тысяч голов крупного рогатого скота, столько же свиней и около пяти тысяч овец". По пологим наружным мосткам бесчисленные ряды свиней "терпеливо взбирались" наверх шестиэтажного здания. Наверху животным давали остыть, а затем их впускали в помещение, "откуда для свиней нет возврата". "Здесь они проходили через все стадии обработки, необходимой для превращения их в свинину, спускаясь вниз под действием собственного веса".

В цеху было установлено огромное железное колесо с крюками по краям обода. Свиньи входили в узкие проходы с двух сторон колеса, "перед колесом стоял огромный, дюжий негр с голыми руками и голой грудью". Колесо медленно вращалось, в руках у людей по обеим его сторонам были цепи. Одним концом цепи они захватывали ногу ближайшей свиньи, другой конец закидывали на кольцо колеса. Продолжая вращаться, колесо рывком поднимало животное на воздух. В тот же миг раздавался оглушительный визг. "С вершины колеса свинью подхватывала двигавшаяся по канату тележка. Тем временем колесо вздергивало другую свинью, за нею третью и четвертую, пока не получался двойной ряд подвешенных за ногу свиней, отчаянно бьющихся и визжащих. Пронзительный визг смешивался с глухими воплями, хрюканье — с предсмертными стонами". Рабочие быстрым ударом перерезали им глотки. "Свинья за свиньей, истекая кровью, испускала предсмертный визг, затем, продолжая свой путь, исчезала в чане с кипящей водой".

"Тушу свиньи особым механизмом извлекали из чана, а затем она проваливалась в следующий этаж, пройдя по дороге через удивительную машину с бесчисленными скребками, которые автоматически приспособлялись к размерам и форме животного, так что по выходе туша была почти совершенно очищена от щетины. Затем кран ее снова подхватывал и подавал на подвесную тележку, которая катилась между двумя рядами рабочих... Каждый рабочий, когда туша скользила мимо него,

проделывал над ней всего лишь одну операцию. Один скоблил ногу с наружной стороны, другой — с внутренней. Один быстрым ударом ножа перерезал горло, другой двумя быстрыми ударами отделял голову, и она падала на пол, исчезая затем в люке. Один вспарывал брюхо, другой обнажал кишки, третий перепиливал грудную кость, четвертый отрезал внутренности, пятый вынимал их, и они тоже проваливались сквозь люк в полу. Одни рабочие скоблили бока, другие — спину, третьи скребли, чистили и мыли тушу внутри". Вереница раскачивающихся свиных туш растянулась ярдов на сто в длину, через каждый ярд сидели люди, "работавшие так, словно за ними гнались черти". "Под конец этого путешествия на туше не оставалось такого места, по которому не прошлись бы несколько раз; затем ее увозили и в течение суток выдерживали в холодильнике".

В других цехах рабочие разделывали туши, поступающие из холодильника. Сперва туши поступали к "развальщикам". За развальщиками шли "рубщики", "богатыри со стальными мускулами; у каждого из них было по двое подручных, которые подтаскивали половинки туши и держали их, пока рубщик рубил, а потом поворачивали каждый кусок так, чтобы его снова можно было разрубить". Рубщик наносил лишь один удар, очень точный. "И через зиявшие в полу люки вниз летели: в одно помещение — окорока, в другое — грудинка, в третье — боковины".

Поначалу главному герою романа — литовскому эмигранту Юргису, "широкоплечему гиганту", удается устроиться на самую тяжелую и высокооплачиваемую работу в убойный цех. Поначалу он способен задавать непосильный темп для работающих рядом. Но владельцам чикагских боен нет дела до сохранения физической формы работников: выдохнутся одни, наймут других. Юргис понемногу сдает и начинает спиваться. Неурядицы преследуют и других членов его семьи, все они один за другим теряют работу, ибо новички не соблюдают неписаных правил "джунглей", среди которых, например, такое: женщина не должна отказывать в сексуальных услугах боссу. Сначала нечем платить за уголь, затем неподъемными оказываются и выплаты по ипотеке. Семья гибнет.

Соковыжималка Форда

Заводы Форда представляют собой большой прогресс по сравнению с чикагскими бойнями — и в отношении к рабочей силе тоже. Они не бедствовали. Генри Форд на своем предприятии еще в 1914 году увеличил зарплату рабочих с $2,34 за восьмичасовую смену до $5, в год выходило примерно $1250 (около $25 тыс. в современных ценах). Знаменитая "Модель Т" стоила $360, что позволяло простому работяге у Форда менять машину ежегодно.

С другой стороны, конвейер и система рациональной организации рабочего процесса Тейлора увеличивали производительность на заводах Форда раз в пять-шесть, делая труд гораздо более тяжелым. Джон Дос Пассос в романе "Большие деньги" (1936) описывает "скоростную, потогонную" систему Тейлора так: "Меньше непроизводственных потерь, больше надсмотрщиков, соглядатаев, провокаторов и осведомителей (15 минут на ланч, три минуты на туалет)... поднимай, заверни гайку, завинти болт, вгони шпонку... и повторяй эти монотонные быстрые операции до тех пор, покуда не отдашь все свои жизненные соки до последней унции".

Форд в "Моей жизни..." проводит политэкономический анализ "научной организации труда" и страстно агитирует за нее. По его мнению, плюсом конвейера является возможность использовать неквалифицированную рабочую силу: "Большая часть занятых у нас рабочих не посещала школ; они изучают свою работу в течение нескольких часов или дней". Без конвейера обученных рабочих в необходимых количествах "не удалось бы собрать в течение ста лет", ведь их потребовалось бы "два миллиона" вместо 50 тыс. И представьте себе помещение, необходимое для них. А ведь "каждый лишний квадратный фут означает повышение издержек производства". Кроме того, себестоимость производимой ими машины была бы крайне высока, и она не смогла бы продаваться по цене, "соответствующей покупательной способности". Наконец, не получилось бы платить рабочим больше 10-20 центов в день. Здесь Форд преувеличивает: если бы рабочим платили в 25-50 раз меньше, машина не стоила бы запредельно дорого, поэтому либо второй аргумент, либо третий.

Первым делом в 1913-1914 годах на заводах Форда была оптимизирована сборка магнето (генератора). Одному рабочему требовалось на это 20 минут. Сначала работа была разделена на 29 различных операций. Затем провели опыты с темпом сборки: скорость конвейера 60 дюймов в минуту оказалась слишком высокой, 18 дюймов — слишком низкой, в результате остановились на 44 дюймах. (Чарли Чаплин в фильме "Новые времена" 1936 года гениально изобразил работу на конвейере,

скорость которого все время растет — вдруг он, рабочий, выдержит и это?) Как пишет Форд, важно, "чтобы ни один рабочий не спешил — ему предоставлены необходимые секунды, но ни одной больше". В результате магнето стали собирать за пять минут. Затем 29 операций разложили на 48 отдельных движений...

Другой пример — сборка поршня. По старой процедуре 28 человек за день собирали 175 поршней. Когда все движения рабочих были проанализированы по хронометру, выяснилось, что "при девятичасовом рабочем дне четыре часа уходило на хождение взад и вперед". И каждый рабочий делал восемь различных движений рукой. Весь процесс разложили на три действия — так, чтобы можно было их производить не двигаясь с места. И семь человек стали собирать 2600 поршней в день.

При сборке шасси на конвейере делается 45 различных движений. Первая рабочая группа укрепляет четыре предохранительных кожуха к остову шасси; двигатель появляется на десятой остановке. "Рабочий, на чьей обязанности лежит постановка какой-нибудь части, не закрепляет ее... Человек, который вгоняет болт, не завинчивает одновременно гайку; кто ставит гайку, не завинчивает ее накрепко. При движении 34 новый двигатель, будучи предварительно смазан маслом, получает бензин; при движении 44 радиатор наполняется водой, а при движении 45 готовый автомобиль выезжает на Джон Р. Стрит".

Дрессированные гориллы капитализма

Конечным результатом "научной организации труда" "является сокращение требований, предъявляемых к мыслительной способности рабочего". Генри Форд либо искренне верит, либо делает вид, что рабочим это по нраву. По его мнению, для большинства людей наказанием является не однообразная работа, а "необходимость мыслить" и идеальной им представляется работа, "не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту". "Работы, требующие мышления в соединении с физической силой, редко находят охотников. Средний работник ищет... работы, при которой он не должен напрягаться ни физически, ни особенно духовно". Люди, творчески одаренные, для которых всякая монотонность представляется ужасной, "совершенно напрасно питают сострадание к рабочему, который изо дня в день выполняет почти одну и ту же работу".

Камня на камне не оставил от этой позиции итальянский философ, теоретик марксизма Антонио Грамши, который размышляет об организации труда на заводах Форда в главе "Американизм и фордизм" "Тюремных тетрадей" (1926-1928): Тейлор, употребив выражение "дрессированная горилла", "выразил с жесточайшим цинизмом цель американского общества: развить в трудящемся до максимальной степени машинные и автоматические навыки, разбить старый психофизический комплекс квалифицированного, профессионального труда, требовавшего известного активного участия ума, фантазии, инициативы трудящегося, и свести все производственные операции только к их физическому машинному аспекту".

Американский промышленник заботится о поддержании постоянной физической эффективности работника, его мускульно-нервной действенности, потому что в его интересах иметь устойчивый коллектив, ибо "это тоже машина, которую нельзя слишком часто разбирать с целью обновления отдельных деталей, не причиняя больших убытков". Так называемая высокая заработная плата есть необходимость, она является орудием отбора коллектива и поддержания его устойчивости. "Но высокая заработная плата — это палка о двух концах: нужно, чтобы работник тратил больше средств для поддержания, обновления, а по возможности и усиления своей мускульно-нервной работоспособности..."

Кроме того, американские промышленники поняли, что, "к сожалению", "дрессированная горилла" остается человеком, и во время работы рабочий думает или имеет возможность думать, чувствует, что труд не дает ему непосредственного удовлетворения, и он понимает, что его хотят довести до состояния дрессированной гориллы, а это может натолкнуть его на размышления, мало способствующие сохранению покорности. "Приспособление к новым методам труда и производства не может идти только лишь через социальное принуждение...", оно должно комбинироваться с добровольным согласием, что может быть достигнуто при помощи большего вознаграждения.

Стахановский монополизм

Даже в СССР стахановцем приходилось очень много платить: они получали до 2 тыс. руб., тогда

как простой рабочий — примерно 100. Полагалось и неденежное вознаграждение. Как пишет Троцкий, "стахановцев буквально осыпают привилегиями: им отводят новые квартиры или ремонтируют старые; их отправляют вне очереди в дома отдыха и санатории; им посылают на дом бесплатных учителей и врачей; им выдают даровые билеты в кино; кое-где их даже стригут и бреют бесплатно и вне очереди".

Высокие заработки, по Антонио Грамши, являются временными. "Фордовская промышленность требует от своих рабочих такого разделения труда, такой квалификации, каких еще не требует остальная промышленность; она требует такого нового типа квалификации, такой формы расходования рабочей силы, такого количества расходуемой силы в то же время, которые являются более тягостными и изнуряющими, чем где бы то ни было". Но как только новые методы труда и производства распространятся и сделаются всеобщими, как только новый тип рабочего будет создан повсеместно, текучесть будет ограничена безработицей и высокая зарплата исчезнет. "Американская промышленность с высокой заработной платой пока пользуется монополией на внедрение новых методов; монопольным прибылям соответствует монопольная заработная плата. Но эта монополия с необходимостью будет сначала ограничена, а затем уничтожена распространением новых методов как в самих Соединенных Штатах, так и за границей... а с выравниванием прибылей исчезнет и высокая заработная плата". Грамши как в воду глядел: заработки американских рабочих в реальном выражении достигли пика в 1960-е, и вот уже 50 лет понемногу падают из-за выноса производства в Китай.

Секс, виски и другие враги конвейера

По мнению Грамши, сухой закон был введен в США в 1920 году с целью сохранения хорошей физической формы у рабочих. Трезвости придавалось большое значение. Еще Тейлор заявил, что у пьяниц движения замедленные, поэтому они не могут поддерживать быстрый производственный ритм. Американский экономист Ирвин Фишер в 1920-е годы высказал мысль, что трезвый рабочий будет лучше работать — настолько лучше, что с введением сухого закона экономика будет быстрее развиваться.

По мнению Антонио Грамши, "бешеная" работа вызывает алкоголизм. И поэтому "борьба с алкоголем, самой опасной причиной разрушения трудовых сил, становится функцией государства". Грамши считает, что сухой закон был введен не для того, чтобы тотально искоренить потребление алкоголя, а чтобы сделать его "предметом большой роскоши", недоступным для рабочих: чтобы широкие массы трудящихся, включая тех, у кого заработки самые высокие, не могли себе его позволить и по причине дороговизны, и из-за нехватки времени на то, чтобы раздобыть контрабанду.

Грамши не верит в искренность пуританства Генри Форда. Как свидетельствует сам Форд в "Моей жизни...", он платил премию женатым мужчинам, которые "жили со своей семьей и хорошо содержали ее", холостым мужчинам старше 22 лет, но "с явно выраженными хозяйственными привычками" и молодым мужчинам и женщинам, "которые служили единственной опорой" для семьи. "Предписано было, что женатые люди, которые получают премию, должны жить со своими семьями и заботиться о них". Это проверялось — по домам ходили 50 инспекторов. В момент внедрения плана право на премию "было признано за 60% мужчин; этот процент повысился через шесть месяцев до 78%, а через год до 87%; через полтора года не получал премии всего-навсего один процент".

Генри Форд объявил джихад распространенной среди рабочих-иммигрантов традиции "брать в дом жильцов и нахлебников" — они "смотрели на свой дом как на своего рода заведение, с которого можно получать доход". Представляется, что Форда это не устраивало, потому что в этом случае конвейер не был единственным источником дохода.

Антонио Грамши полагает, что надзор промышленников над интимной жизнью рабочих не связан с заботой о "человечности", о духовных запросах трудящегося, подвергающегося ломке. Эти "человечность" и "духовные запросы" были максимально развиты в ремесленнике, "демиурге", "когда личность работника целиком отражалась в созданном предмете, когда была еще очень крепка связь между трудом и искусством". Новые методы организации труда требуют подчинения половых инстинктов суровой дисциплине, укрепления семьи в широком смысле, усиления регламентации и постоянства половых отношений.

""Пуританские" мероприятия преследуют одну лишь цель — сохранить вне сферы трудовой дея-

тельности некое психофизическое равновесие, которое не допустит сильного физиологического истощения работника, выжатого новым методом производства". "Злоупотребление и нерегулярное отправление половых функций — это после алкоголизма самый опасный враг нервной энергии". "Рабочий, идущий на работу после ночного разгула, не может быть хорошим работником: чувственная экзальтация идет вразрез с хронометрированными производственными движениями, связанными с самыми совершенными автоматическими механизмами".

Ложь, пот и научная организация труда

Немногое изменилось на конвейере и ближе к нашему времени. Сюжет производственного романа Артура Хейли "Колеса" (1971) связан с жизнью автомобильного концерна, и конвейер — один из главных его героев. Его жестокость неизменна. Вице-президент компании по производству, наблюдая на автогонках, как стремительно работают ремонтные группы — "пять механиков умели за минуту, а то и быстрее поменять четыре колеса, долить в бак бензин, посовещаться с водителем", мечтает: "Такие нам очень пригодились бы на конвейере".

Ни высокие заработки, ни довольно значительные дополнительные льготы не способны компенсировать "безрадостный, бездуховный, физически тяжкий и убийственно монотонный труд" на конвейере — одно и то же час за часом, изо дня в день. "Сам характер работы лишает человека гордости за то, что он делает. Рабочий на конвейере никогда ничего не завершает, не ставит точки: он ни разу не собирает автомобиль целиком... Вечно та же пластина, та же шайба, те же болты. Снова, и снова, и снова, и снова, и снова; при этом условия работы — учитывая грохот и шум — таковы, что исключается какая-либо возможность общения... По мере того как идут годы, многие хоть и ненавидят свою работу, но смиряются. Есть, правда, такие, которые не выдерживают и сходят с ума. Но любить свою работу никто не любит". Новичок на конвейере Ролли, сидевший до этого в тюрьме, думает: "в кутузке было так же", ведь к концу смены у него жутко болело все тело, руки были в ссадинах, а кожа во многих местах содрана до крови.

Конвейерная лента ползет безостановочно и непреклонно, "не считаясь с человеческими слабостями и мольбами". "Рабочий на конвейере, будто узник, только и думает о том, как бы вырваться из этого ада". Остановить неудержимое движение может лишь звонок на получасовой обеденный перерыв, сигнал об окончании смены или саботаж. Ролли выбирает саботаж и бросает болт в цепной привод. Конвейер останавливается, но дежурная ремонтная бригада реагирует моментально — его запускают "уже через четыре минуты и пять секунд". Передышка небольшая, а риск высок. Виновного находят тут же, и в следующий раз его ждет увольнение, поскольку потери от таких простоев высоки: "завод недовыпустил пять с половиной автомобилей, или понес убытки более чем в шесть тысяч долларов". Другие варианты — прогул или забастовка: "И то и другое вносит разнообразие, нарушает монотонность". Они тоже чреваты осложнениями, и Ролли находит другой выход: он стал "потягивать марихуану за конвейером: после затяжки время летело быстрее и монотонность работы уже не казалась такой невыносимой".

Герой романа Хейли, менеджер автомобильного завода Мэттью Залески, размышляет о том, что думают посторонние на экскурсии по заводу: "Рабочие со временем привыкают к шуму, духоте, жаре, к напряженному темпу и бесконечному однообразию работы". Ведь он не раз слышал, как взрослые посетители говорили своим детям: "Они же привыкли. И обычно довольны своей работой. Они не променяли бы ее ни на что другое". И Залески всякий раз хочется крикнуть: "Не верьте этому, дети! Это ложь!" Конечно, это ложь, ведь как свидетельствует современный французский писатель Патрик Рамбо в книге "Хроника царствования Николя I" (под этим именем выведен Саркози), рабочие на конвейере компании "Ситроен", изнуренные рабочим ритмом, даже "вешались в раздевалках".

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОМПАНИЯ *VIRGIN*

В данном кейсе рассказывается о том, как *Virgin* стала музыкальной компанией, а потом выросла и превратилась в международную компанию, работающую в сфере досуга, которая позже занялась воздушным транспортом, создав свою авиакомпанию *VirginAtlantic*. Затем в кейсе прослеживается, как, отказавшись от большей части бизнесов, связанных с музыкой и оптовой торговлей, *Virgin* сталасущественно более фокусированной компанией. Рассказывается здесь и о том, как *Virgin*вышла на фондовую биржу и как прошла последующая обратная приватизация.

Кейс представляет собой исследование роста предпринимательской компании и того, как потребность в наличных средствах для финансирования расширения влияет на ее стратегическое развитие.

*Virgin*нельзя рассматривать отдельно от ее основателя и председателя Ричарда Брэнсона (RichardBranson). Следовательно, это также исследование мотивации и стиля харизматического стратегического лидера и его влияния на культуру и стратегию организации.

Эта версия кейса о компании *Virgin*была написана Джоном Л. Томпсоном (JohnL.Thompson) для обсуждения в учебных аудиториях. Его нельзя использовать в качестве примера эффективного или неэффективного менеджмента.

Вопросы

1. С какими важными стратегическими проблемами столкнулась компания *Virgin*?
2. Как вы считаете, какие интересы преследовал Брэнсон? Совместимы ли его цели? Каким стратегиям он следовал? С какими трудностями сталкивался?
3. Считаете ли вы *Virgin*и *VirginAtlantic*работоспособными и эффективными бизнесами?
4. Дайте общую оценку успешности роста бизнеса Virgin.

История и развитие компании

Ричард Брэнсон родился в 1950 году. Его отец был барристером (*адвокатом, имеющим право выступать в высших судах*), а дед - судьей в Высоком суде (*входит в состав Верховного суда Великобритании).* Он посещал обычную школу в городе Стоув, и именно там, в 16 лет, начал свой бизнес, который в конечном итоге преобразовался в компанию *Virgin.*

Первым коммерческим предприятием Брэнсона был журнал *Student*, предназначавшийся для распространения среди студентов по всему миру и ставивший свой целью «приведение мира в порядок». Декларировалась реализация 100 000 экземпляров журнала, который, вместе с рекламой, за счет которой он существовал, продавался в будке телефона-автомата в школе Стоува.

Журнал не имел постоянного успеха, и чтобы увеличить приток наличности, Брэнсон занялся торговлей популярными пластинками по почте, используя *Student* для рекламы своего нового предприятия. Популярные пластинки, как правило, продавались только в определенных лондонских магазинах, а Брэнсон нашел возможность сделать так, чтобы молодые люди по всей стране могли свободно приобретать их. Каждый заказ требовалось оплатить наличными, а пластинки приобретались у оптовиков, когда набиралась партия, позволяющая получить скидку. Однако, некоторые звукозаписывающие компании стали с подозрением относиться к этому предприятию, поэтому Брэнсону пришлось изменить тактику и делать закупки только в определенных небольших магазинах, торговавших пластинками. Свою фирму Брэнсон назвал *Virgin* (девственница), поскольку считал себя «коммерчески невинным» («невинным младенцем в торговле»).

После того, как Брэнсон окончил школу, созданный им бизнес расширился, но его жизнеспособности стала угрожать затянувшаяся забастовка почтовых работников в начале 1970-х годов. В 1971 году Ричард Брэнсон вместе со своим школьным приятелем и партнером по журналу *Student*НикомПауэлом (NickPowell) решил арендовать небольшой магазинчик на Оксфорд-стрит в Лондоне, чтобы заняться прямой продажей пластинок. К партнерам присоединился дальний родственник БрэнсонаСаймонДрейпер (SimonDraper), приехавший в Англию из Южной Африки. Он начал работать в качестве закупщика пластинок для *Virgin*, но в конечном итоге стал Брэнсоном № 2 и «первичной опорой» для невероятно успешного музыкального бизнеса.

Прибыль от первого магазина, к которой была добавлена ссуда, полученная от его тетушки, позволила Брэнсону разнообразить свою деятельность и открыть в загородном доме небольшую студию

звукозаписи.

Настоящий рост бизнеса начался, когда к Брэнсону обратился молодой музыкант Майк Олдфилд (MikeOldfield). Олдфилд был инструменталистом, который экспериментировал в поисках нового звучания, но несколько известных компаний звукозаписи не приняли его демонстрационные кассеты. Брэнсон и Дрейпер увидели перспективу и решили рискнуть. Они выпустили музыку Олдфилда под названием *Трубные колокола* (TubularBells). В конечном итоге первая пластинка было продана в количестве 10 миллионов штук, что впервые обеспечило компании *Virgin* реальным и стабильным потоком денежных средств.

В середине 1970-х годов компания неуклонно развивалась, по мере того как подписывались контракты с новыми артистами и открывались новые магазины. Рост компании составлял около 20% в год. В мае 1977 года *Virgin* подписала контракт со спорной панк-рок группой TheSexPistols, и ее быстрый успех вызвал новую волну роста компании. *Virgin* подписала контракт с TheSexPistols после того, как их предыдущие два контракта с EMI и A&M были аннулированы в течение полугода. Телевизионные компании отказались размещать рекламу их пластинок.

В 1978 году управляющим директором *VirginRecords* (так было названо подразделение, занимавшееся музыкой) стал Дрейпер, а Брэнсон прекратил участвовать в повседневном управлении компанией.

Период с конца 1970-х до начала 1980-х годов был очень трудным для *Virgin*, поскольку компания обнаружила, что ей тяжело поддерживать темп роста, характерный для нее в предыдущие годы. *Virgin* остро нуждалась в новых артистах, обладающих потенциалом для настоящего успеха; проблема еще больше усугубилась, когда в 1980 году вся отрасль испытала спад. Компания попыталась проникнуть на важный и прибыльный американский рынок, но потерпела неудачу. В нескольких других странах *Virgin*просто выдала некоторым компаниям лицензию на использование своих артистов, но она хорошо понимала, что этот вариант не подходит, чтобы всерьез закрепиться на американском рынке. Изначально компания пыталась организовать свою деятельность по продвижению английских артистов в США, используя для этого временно откомандированный британский персонал.

В то время обнаружилось, что из-за неадекватного контроля со стороны менеджмента 16 магазинов пластинок торгуют себе в убыток. Розничная торговля требует внимания к деталям, а также творческого чутья и умения рисковать, что было главными качествами Брэнсона. Попытка выпустить новый лондонский журнал, соперничающий с *TimeOut*, оказалась безуспешной и от нее отказались. В 1981 году организацию покинул давний партнер Брэнсона Ник Пауэлл. Имидж компании *Virgin* стал портится.

Консультанты рекомендовали *Virgin* развивать дополнительные виды деятельности, и Брэнсон решил, что компания должна стать более профессиональной с более четкой стратегией и поддерживающей ее структурой. Рассматривались родственные виды деятельности, связанные с музыкой и розничной торговлей, а также некоторые выборочные ниши телекоммуникационной индустрии, поскольку здесь четко просматривались возможности для синергии. Несвязанные друг с другом малые предприятия и *VirginAtlanticAirways* (созданная в 1984 году) имели разные уровни риска. Брэнсона все больше интересовала авиакомпания.

В 1982 году *Virgin* подписала контракты с Боем Джорджем (BoyGeorge) и CultureClub, и началась третья волна роста музыкального бизнеса. В 1984 году Брэнсон взял на должность управляющего директора *Virgin* (главной компании холдинга) Дона Круикшанка (DonCruickshank). Круикшанк, квалифицированный бухгалтер (эксперт по анализу балансов и финансовой отчетности) с дипломом MBA, который до этого был генеральным директором *SundayTimes*, олицетворял более профессиональный стиль управления, чем тот, что раньше ассоциировался с компанией *Virgin.*

В 1983 году *Virgin* представилась возможность за 1 миллион фунтов стерлингов купить компанию *OurPriceRecords*, но собрать достаточно средств для этого не удалось. Вместо *Virgin* компанию купил ее конкурент по розничной торговле *WHSmith.*

Тем не менее, к 1985 году *Virgin* была пятнадцатой в списке крупнейших частных компаний Великобритании с оборотом в 150 млн. фунтов стерлингов и прибылью до вычета налогов в размере 12 млн. фунтов стерлингов. Многие годы задолженность *Virgin* банку не могла превышать 3 млн. фунтов стерлингов, но теперь компания имела возможность получить заем в размере 25 млн. фунтов

стерлингов у Cityinstitutions (в виде конвертируемых привилегированных акций), чтобы финансировать дальнейшее развитие. По сути Брэнсон верил скорее в органичный рост, чем в приобретения.

Постоянная потребность в дополнительном финансировании убедила Брэнсона в том, что для *Virgin* настало время стать открытой акционерной компанией.

Эмиссия акций и реприватизация

Перед эмиссией акций в ноябре 1986 года Брэнсон, Дрейпер и третий директор Кен Берри (KenBerry), заместитель СаймонаДрейпера в компании *VirginMusic*, выкупили некоторые активы *Virgin* и создали новую частную компанию под названием *Voyager*, которая стала «зонтиком» для объединения *VirginAtlanticAirways*, родственного бизнеса из сферы отдыха и ряда небольших предприятий. Был принят на работу новый управляющий директор, также с дипломом MBA и опытом работы в туристическом бизнесе. Эти виды деятельности, которые по существу не были связаны с основным бизнесом *Virgin* в индустрии развлечений, считались слишком неустойчивыми, чтобы их акции выпускались как акции части компании *Virgin*.

Акции *Virgin* были проданы через процедуру тендера, при этом будущим инвесторам предлагалось приобрести некоторое максимальное количество по определенной фиксированной цене. Цена была зафиксирована на уровне 140 пенсов за акцию, что соответствовало оценке стоимости компании в размере 240 млн. фунтов стерлингов. Брэнсон, Дрейпер и Берри сохранили за собой 63% акций и контроль над компанией. Порядка 60 000 мелких акционеров скупили акции *Virgin*, тогда как крупные инвесторы не выразили особого энтузиазма. Выпуск акций, после вычета эмиссионных расходов, принес 55 млн. фунтов стерлингов; половина этой суммы была тут же вложена в *Virgin*. Остальная часть перешла к директорам, причем Брэнсон большую часть своей доли в 20 млн. фунтов стерлингов инвестировал в *Voyager.*

Некоторая часть средств, инвестированных в *Virgin*, была направлена на сохранение ускользающего присутствия в США. Компания извлекла уроки из предыдущих неудач и теперь решила создать более прочный бизнес, привлекая как американских артистов, так и местных сотрудников. Брэнсон не делал секрета из того, что по его мнению пройдет несколько лет, прежде чем это рискованное предприятие принесет первую прибыль. Инвестиции в США и все возрастающая зависимость *Virgin* от получаемых там доходов, заставили Круикшанка пошутить, что Брэнсону придется поставить свой плавучий дом на якорь посредине Атлантического океана. (Многие годы Брэнсон руководил головным офисом *Virgin* из своего плавучего дома, пришвартованного на канале в Западном Лондоне.) Брэнсон осознавал ценность каталога, которым владела компания *EMIMusic*, дочерняя компания *Thorn-EMI*, и размышлял о том, как бы ему приобрести эту компанию, чтобы *Virgin* основательно закрепилась среди крупнейших компаний отрасли. В августе 1987 года появились слухи, что *Virgin* будет бороться за всю компанию *Thorn-EMI* и избавляться от непрофильных бизнесов. Однако крах фондовой биржи в октябре 1987 года привел к практически мгновенному снижению курса акции *Virgin* со 160 до 83 пенсов; и возможность приобретения *EMI* для Брэнсона улетучилась.

Между тем Брэнсон заставил занервничать Сити, когда его первая попытка пересечь Атлантический океан на воздушном шаре закончилась экстренной посадкой. (Брэнсон установил мировые рекорды по пересечению Атлантики как на воздушном шаре, так и на моторной лодке.) Институциональные инвесторы были обеспокоены вопросом преемственности в компании, если ситуация примет серьезный оборот. Вызывали тревогу и в некоторые другие действия *Virgin* как публичной компании. Брэнсону, как и многим его коллегам, нравился неформальный стиль управления; например, они обычно одевались буднично, а не официально. Они также заявляли, что им трудно объяснить изменчивость бизнеса в сфере поп-музыки аналитикам из Сити. Фактически связи с институциональными инвесторами осуществлялись Круикшанком (которому вряд это давалось легко), но и Брэнсону с Дрейпером неизбежно приходилось этим заниматься.

Virgin чувствовала, что Сити не признает ее реальную стоимость, и это выражается в низком курсе акций. Она ввела более жесткий контроль за менеджментом и была заинтересована показать, что они преданы идее достижения поставленных целей и интересам акционеров. Вначале акции *Virgin* продавались по курсу размещения, но затем он упал и оказался ниже индекса FinancialTimes (FTAll-ShareIndex).

.

Публичность компании отнимает невероятно много времени… абсолютно все должно быть

проверено юристами. Вы связаны по рукам и ногам.

Почти половину времени мы проводили в заботе о том, чтобы не пропустить собрания биржевых маклеров, собрания аналитиков, встречи с институциональными инвесторами… и пребывали в беспокойстве за результаты следующего квартала … вместо того, чтобы заниматься долгосрочным планированием.

Мы подумали: «Давайте попробуем избавиться от этого».

(РичардБрэнсон, цитируетсяпоматериалам: *Richard Branson and the Virgin Group,* Manfred Kets de Vries, Insead-cedep, 1989.)

В своем отчете за полугодие,опубликованном в начале 1988 года,*Virgin* объявила о снижении прибылей на 22%, что привело к дальнейшему падению курса акций.

Если в акционерной компании дела идут плохо, это происходит публично и очень быстро – все начинают паниковать и почва уходит из-под ного.

(РичардБрэнсон, цитируетсяпоматериалам: *Richard Branson and the Virgin Group,* op cit.)

Музыкальный бизнес в США терял около 2-3 млн. фунтов стерлингов при обороте в 16 млн. фунтов стерлингов, и Брэнсон, который, судя по всему, очень хорошо понимал ситуацию, высказал мнение, что может потребоваться еще года два, прежде чем будет получена прибыль. Брэнсон также объявил, что Директора выкупят не принадлежащие им 37% акций по цене 140 пенсов.

В июле 1988 года выкуп акций был завершен, для чего потребовался синдицированный кредит в размере 182 млн. фунтов стерлингов. За время, пока *Virgin* была публичной компанией, акции которой котировались на бирже, был получен один положительный результат – Сити настоял на основательных методах контроля. Например, было выдвинуто требовали, чтобы *Virgin* знала еженедельный оборот каждого из ее магазинов. Контроль был усилен, и после реприватизации *Virgin* стала более надежной фирмой.

Но теперь проблемой Брэнсона стало финансирование постоянного развития *Virgin.* До того как компания стала открытой, он часто испытывал трудности с расширением возможностей получения банковских кредитов.

Некоторое время спустя *Virgin* покинул Дон Круикшанк (с 1996 году Дон Круикшанк – генеральный директор *OFTEL*, регулирующего органа в телекоммуникационной отрасли).

В табл. 1 и 2 приведены финансовые показатели *Virgin* в середине 1980-х годов, а также сравнение деятельности компании с общими показателями для всей индустрии досуга в 1988 году.

Таблица 1 Финансовый и управленческий анализ компании *Virgin* за пять лет, предшествующих реприватизации (цифры в млн. фунтов стерлингов)

	За 12 месяцев до 31.01.1984	За 12 месяцев до 31.01.1985	За 18 месяцев до 31.07.1986	За 12 месяцев до 31.07.1987	За 12 месяцев до 31.07.1988
Выручка от реализации	99.6	152.8	312.2	299.7	377.0
Прибыль до выплаты процентов и налогов	11.2	14.2	23.1	34.5	17.7
Расходы на выплату процентов	1.1	2.2	6.2	3.5	8.5
Прибыль	4.1	6.6	9.3	16.9	1.0
Прибыль после учета чрезвычайных статей	4.1	5.2	7.5	21.5	(3.9)

Внеоборотные активы	14.5	45.4	78.8	55.8	74.4
Оборотные активы	37.7	51.2	100.4	167.6	194.0
Краткосрочные обязательства	35.8	50.4	67.7	68.5	78.6
Чистые активы	16.4	46.2	111.5	154.9	189.8
Собственный капитал	5.3	10.8	33.3	74.9	70.8
Заемный капитал	11.1	35.4	78.2	80.0	119.0

Таблица 2 Сравнение показателей хозяйственной деятельности компании *Virgin* с показателями индустрии досуга в целом

	Средние показатели компаний индустрии досуга	*Virgin*
	За 12 месяцев до 30.06.1988	За 12 месяцев до 31.07.1988
Доходность капитала (прибыль на нетто-активы) (%)	16.5	9.3
Доходность собственного капитала (прибыль на активы за вычетом задолженности) (%)	13.8	1.4
Срок хранения запасов	42	40
Срок инкассации дебиторской задолженности	51	125
Срок расчетов с кредиторами	56	70
Покрытие процентов прибылью	2.7	1.7
Выручка на одного занятого (сотрудника) (тыс£)	68.4	153.6

Совместные предприятия

Чтобы получить новые источники средств, Брэнсон зарегистрировал несколько совместных предприятий и продал миноритарную долю акций нескольких второстепенных бизнесов.

Группа компаний *Virgin*, существовавшая отдельно от *Voyager*, была разделена на три разных подразделения – музыки, розничной торговли и коммуникаций. *Voyager* по-прежнему включала авиакомпанию, туристическую фирму и несколько других предприятий. Каждое подразделение состояло из нескольких автономных малых бизнесов. Позднее *Voyager* была переименована в *VirginTravelGroup*.

В конце 1980-х годов в состав *Virgin* входило около 200 дочерних компаний. Как только число сотрудников в компании превышало 80 человек, Брэнсон ее делил и перемещал людей, возможно даже в разные здания. Он считал, что это позволит избежать обезличивания и сохранить мотивацию.

В октябре 1989 года 25% *VirginMusic* купила японская компания *Fujisankei* за 96 млн. фунтов стерлингов. Когда в 1988 году осуществлялась реприватизация, стоимость *Virgin* в целом (включая как музыку, так и розничную торговлю и коммуникации) составляла 248 млн. фунтов стерлингов.

В декабре 1989 года *Virgin* и *TelfosHoldings*создали совместное предприятие по производству

компьютерной магнитной пленки, видео- и аудиокассет, которые должны были продаваться под маркой *Virgin*.

Затем в апреле 1990 года появилось совместное предприятие с *MaruiofJapan*. *Marui* – это ведущий японский универмаг, обслуживающий в основном молодежь. В сентябре того же года *Virgin*и *Marui* совместно открыли в Токио Megastore (мультипродуктный магазин *Virgin*).

Май 1990 года принес Брэнсону третий союз с японским партнером. СейбуСайсон (SeibuSaison), владелец сети отелей «Интерконтиненталь» заплатил Брэнсону 36 млн. фунтов стерлингов за 10% компании *VirginAtlanticAirways*. Забота Брэнсона о людях и о качестве их рабочей жизни говорили о том, что ему нравилось делать бизнес с японцами.

Однако в ноябре 1993 года Брэнсон выкупил у СейбуСайсона его долю акций, к тому времени он вложил в *VirginAtlantic* большую часть собственного состояния.

В табл. 3 приведены цифры, характеризующие положение дел в *Virgin*и *VirginAtlantic* в 1991 году. Однако трудно было ожидать, что одни совместные предприятия смогут выручить Брэнсона в период спада. Должны были последовать разукрупнение и новые стратегические альянсы.

Таблица 3 Группа *Virgin* – показатели 1990/1991 годов

	VirginMusic	*VirginRetail*	*Voyager Travel Holdings*	*Virgin Communication*
Виды деятельности	Звукозапись (80%) Музыкальные издания (18%) Студии (2%)	*Megastores*и*Gamestores* в Европе и Японии	*Virgin Atlantic*(80%) *Virgin Holidays* (17%) *Aviation Services* (3%)	Компьютерные игры Посттелевизионная продукция Издательское дело и распространение
Выручка от реализации (£ млн.)	350	175	383	140
Прибыль до уплаты налогов/ (убытки) (£ млн.)	18	(1*)	6.2	14
Внешние акционеры	*Fujisankei*(25%)	Великобритания: *WHSmith* (50%) Япония: *Marui*(50%) Европа: *Consortium*(20%)	*Virgin Atlantic:* СейбуСайсон (10%) *Voyager Holidays:* ДжонЛейн (John Laing) (50%)	–

* Прибыль, полученная в Великобритании и Японии, использующаяся для расширения бизнеса в Европе

Источник*: FinancialTimes,* 21.2.1992.

VirginMusic

Бизнес *VirginMusic*состоял, в основном, из марки пластинок, студий звукозаписи и музыкальных публикаций (поиск возможностей для композиторов в звукозаписи, на телевидении, в кинематографе и рекламе). *Virgin* также владела правами на торговлю рядом товаров и изданий в ряде концертных залов.

Virgin доросла до положения «крупнейшей звукозаписывающей компании второго эшелона», не столь крупной, как четыре гиганта (основные компании) (*Warner, Sony, Polygram*и *EMI*), но существенно большей, чем многие независимые марки. Доля *Virgin* на рынке Великобритании достигала

максимум 10% для синглов и 8% для долгоиграющих пластинок, кассет и компакт-дисков. Многие годы *Virgin* создавала себе репутацию, чтобы быть привлекательной для «победителей», т.е. таких исполнителей, чьи записи могут иметь успех; и в конце 1970-х и в 1980-е годы она приобрела контрактные права на музыку *Genesis, Фила Коллинза (PhilCollins), HumanLeague, SimpleMinds*и *UB40* (среди многих других) на определенных территориях по всему миру.

Звукозаписывающая компания заключает контракт с артистом на использование его или ее таланта в обмен на выплату роялти. Обычно в нем оговариваются фиксированное число альбомов и срок действия. Самые успешные компании умеют определить артистов, популярности которых хватит на несколько альбомов (конечно, вместе с синглами из них) и на несколько лет, и обеспечить Балан между «вчерашними» победителями и исполнителями с потенциалом на будущее в рамках разнообразного и объемного портфеля контрактов. У *Virgin* было около 100 исполнителей на договоре под разными ее марками. Более того, значительный успех компании принесло совместное предприятие с *EMI* по выпуску нескольких сборников из серии «Теперь именно это я называю музыкой» (*«NowThat'sWhatICallMusic»*). В начале 1980-х годов *Virgin* приобрела ряд небольших независимых звукозаписывающих компаний.

Выход *Virgin* на зарубежный рынок вначале осуществлялся на основе лицензионных соглашений. После своей неудачи в самом начале деятельности в США, компания осознала, что можно было бы извлечь существенно больше выгоды, если бы применялся более жесткий контроль над маркетингом и рекламой, и она стала методично переходить к созданию контролируемых дочерних компаний. Однако США всегда оставались главной целью, и к концу 1980-х годов *Virgin* вела вполне прибыльную торговлю с помощью полностью принадлежащей ей дочерней компании, в которой работал опытный американский персонал. По иронии судьбы компания стала рентабельной раньше, чем ожидал Брэнсон.

Продажа *VirginMusic*

К 1990 году *VirginGroup*в целом опять начала испытывать проблемы с наличностью. Ситуация стала еще более критичной, когда война в Заливе нанесла ущерб доходам авиакомпании, и в течение всего 1991 года строились предположения о том, что Брэнсон может захотеть продать все права на *VirginMusic*, чтобы поддержать розничную торговлю, коммуникационный бизнес и авиакомпанию.

В течение всего 1991 году *Sony, Polygram*и *WaltDisney* проявляли интерес, пока полностью не отказались от переговоров. Компания *Bertelsmann* (марки *Arista*и *RCA*) также был серьезным претендентом. После неудачной попытки Брэнсона приобрести *EMIMusic*, глава корпорации *Thorn-EMI* сэр Колин Саутгейт (ColinSouthgate) неоднократно пытался вступить в переговоры с Брэнсоном. *EMI* уже приобрела *ChrysalisRecords*, и покупка *Virgin* поставила бы ее на один уровень с мировыми лидерами. Первые предложения были отклонены, и в течение всего 1991 года Брэнсон так и не смог решить, будет ли он продавать музыкальный бизнес или нет. В начале 1992 года Брэнсон был серьезно заинтересован в сделке. Переговоры с Саутгейтом заняли в конечном итоге шесть недель, и *Thorn-EMI* согласилась купить *VirginMusic* за 560 млн. фунтов стерлингов наличными. Саутгейт хотел заключить сделку с оплатой наличными и акциями, но Брэнсон настаивал на компенсации в будущем, если цена акций *Thorn* упадет. За 560 млн. фунтов стерлингов были приобретены материальные средства стоимостью 3 млн. фунтов стерлингов, нематериальные активы (каталог) и репутация фирмы были оценены в 507 млн. фунтов стерлингов и было выкуплены долговые обязательства на 50 млн. Итоговая цифра в тысячу раз превышала прибыль *Virgin* после уплаты налогов в 1991 году.

*Fujisankei*получила 120 млн. фунтов стерлингов, Дрейпер и Берри – 70 млн. на двоих, а Брэнсон – 320 млн. фунтов стерлингов. Это позволило Брэнсону выплатить оставшийся долг *Virgin* (119 млн. фунтов стерлингов) и продолжать поддерживать свою авиакомпанию.

Впоследствии СаймонДрейпер покинул более официальную, с иной культурой *Thorn-EMI*, что в общем не было неожиданностью, а Кен Берри остался и стал играть важную роль, поскольку *Thorn-EMI* доказала, что может извлекать дополнительную синергию из объединения *VirginMusic* с *EMI* и *Chrysalis.*

Брэнсон получил наличные для поддержки того бизнеса, который в данный момент больше всего его интересовал, и хотя *Virgin* продала бизнес, благодаря которому была хорошо известна, компания

продолжала оставаться диверсифицированной группой в индустрии досуга с сильными автономными бизнесами.

VirginRetail

Работа в сфере розничной торговли ставила перед Брэнсоном задачу – как преуспеть, продолжая использовать его любимый неформальный стиль управления с передачей полномочий, в условиях роста числа магазинов, а сама отрасль основана на деталях и, как правило, широко использует методы контроля, основанные на информационных технологиях.*Virgin*работала в трех форматах розничной торговли: специализированные магазины звукозаписей, мегасторы и концессии универмагов. В 1984 году все магазины были реконструированы компанией Conran, чтобы придать им большую специфичность, обеспечить дополнительный бизнес и упрочить поток прибыли.

Магазины, торгующие одним типом товара (главным образом, музыкальные и специализированные игровые центры), методично создавались в разных городах по всей Великобритании. Хотя в отношении увеличения доли рынка это приносило плоды, чувствовалось, что прибыль они дают неадекватную. В 1988 году *Virgin*согласилась продать 74 специализированных магазина звукозаписей сети *OurPriceMusic* компании *WHSmith*.

Мегасторы*Virgin*торгуют популярной и классической музыкой, старыми записями, чистыми кассетами, видеофильмами, майками, постерами, высококачественной звуковой аппаратурой, компьютерными играми, книгами и канцелярскими принадлежностями. Их торговые площади существенно больше, чем в традиционных специализированных музыкальных магазинах, а располагаются они в основном в главных городах Великобритании, Европы, Австралии и Дальнего Востока. В 1992 году в Континентальной Европе и Австралии насчитывалось 14 таких магазинов.

В сентябре 1992 года *Virgin*и *WHSmith*образовали равноправное партнерство (50:50) для управления и развития сети *Virgin*в Великобритании, которая состояла из 12 мегасторов и семи игровых центров. *WHSmith*обеспечивала экспертизу как в отношении финансов, так и касающуюся розничной торговли.

В ноябре 1992 году Брэнсон объявил о новом (последнем) совместном предприятии с *Blockbuster-Video*, компанией по прокату видеокассет, расположенной во Флориде. Целью было создание мегасторов*Virgin*в каждом крупном городе США, а также в новых регионах Европы и Австралии. Эта сделка не касалась только Великобритании и Японии.

Проще говоря, *Blockbuster*купил долю в бизнесе за неназванную сумму, соответственно предполагалось, что две компании должны совместно финансировать его дальнейшее расширение. *Virgin*и *Blockbuster*совместно владели магазинами в Европе и одним магазином в Лос-Анджелесе (первым в США) на паритетной основе, но новые американские магазины должны были на 75% принадлежать *Blockbuster.Virgin*должна была управлять всеми мегасторами, а к ассортименту товаров и услуг добавлялся видеопрокат.

Через год совместное предприятие *Virgin/ WHSmith,* занимающееся мегасторами и играми, продало свой игровой бизнес; а в марте 1994 года совместное предприятие было включено в дочернюю компанию *OurPrice*, принадлежащую *WHSmith*. К тому времени в Великобритании и Ирландии насчитывалось 24 магазина. И хотя в обыденном восприятии два брэнда воспринимались как самостоятельные, менеджмент был объединен. Сейчас 75% бизнеса владеет*WHSmith*, а остальными – *Virgin.* Деньги не переходили из рук в руки (к другому владельцу), и это не сказалось на заокеанских мегасторах. СаймонБерк (SimonBurke), управляющий директор *VirginRetail* принял на себя стратегическое лидерство в этих комбинированных операциях. (В середине 1990-х годов удача покинула *WHSmith*, и был назначен новый стратегический лидер.К этому времени основные рознично-торговые отделения *WHSmith*стали плохо работать, и только специализированные книжные магазины сети *OurPrice*и *Waterstone* оставались рентабельными.)

В то же время *Virgin*создала еще одно совместное предприятие с торговой компанией *Wheelock*из Гонконга, и предполагалось, что в Гонконге будет открыт мегастор. Однако в итоге *Virgin*решила, что арендная плата слишком высока, и стала рассматривать другие варианты экспансии в Тайване и Китае.

VirginCommunication

С 1981 года *Virgin*вкладывала средства в ряд видов деятельности, связанных с телекоммуникаци-

онным бизнесом. Брэнсон чувствовал, что они перспективны и хорошо согласуются с его действующими бизнесами.

Он начал с распространения киноразвлечений, например, занимаясь вместе к крупными киностудиями организацией производства и сбыта видеокопий их старых и новых художественных фильмов. Последовавшее за этим увлечение самостоятельным созданием фильмов было прекращено в 1986 году. *Virgin*предоставляла также услуги по монтажу для телевидения и видеоиндустрии, и приобрела компанию, которая выпускала телевизионную рекламу. Бизнес по распространению кинофильмов был интернационализирован, прежде чем его продали в 1989 году за 50 млн. фунтов стерлингов.

В 1995 году *Virgin*купила *MGMCinemas*за 190 млн. фунтов стерлингов; Брэнсон полагал, что сможет найти новые и особые перспективы увеличения стоимости и дифференциации. Брэнсон опробовал организацию торговых точек *Virgin* в фойе кинотеатров, открытие кинозалов высшего класса в многозальных кинотеатрах с отдельным гардеробом и туалетной комнатой, специальными закусками и официантами, разносящими напитки. *Virgin*сохранила только самые крупные кинотеатры *MGM*, включая все многозальные, а остальные продала за 82 млн. фунтов стерлингов, часть которых была инвестирована в новые кинокомплексы.

Деятельность *Virgin* в сфере телерадиовещания началась с участия в спутниковом телевидении, и в ноябре 1988 года создала партнерство с итальянской телекомпанией *Videomusic*. Целью было укрепление европейского спутникового бизнеса, которому на тот момент не удавалось получить достаточный доход от рекламы. В 1991 году *Virgin*входила в консорциум, который вел борьбу (но проиграл ее) за монопольные права на региональный независимый телеканал.

В апреле 1993 года в Великобритании на средних волнах стало вещать *VirginRadio* – независимая национальная радиостанция, которая транслирует «популярную музыку последних 25 лет». Это совместное предприятие *Virgin*и *TVam,* которая ранее была провайдером утреннего телевещания для сети *ITV*. *Virgin*неоднократно пыталась приобрести национальную радиоволну диапазона FM, но ей это не удалось.

Четвертым направлением деятельности *VirginCommunication* было издательское дело. *Virgin*приобрела *WHAllen*, а также активно участвовала в производстве и сбыте программного обеспечения для компьютерных игр – во многом через собственные магазины.*Virgin*предложила компьютерные версии *Monopoly*и *Scrabble*, а с 1989 года *Virgin*по соглашению распространяла игры японской компании *Sega.Sega*– компания № 2 после мирового лидера компании *Nintendo.*

В 1994 году Брэнсон продал 19.9% акций *VirginInteractiveEntertainment (VIE)* компании *Blockbuster* – в обмен на акции *Blockbuster.VIE*разрабатывает игровое программное обеспечение для других компаний, в число которых входят *Sega*и *Nintendo,* и имеет выгодное лицензионное соглашение с *WaltDisney* на производство игр с диснеевскими киногероями в качестве основных действующих лиц. Немного раньше 15% *VIE*было продано американской компании по производству игрушек *Hasbro*; и комментаторы стали рассуждать о том, что в конце концов *VIE* будет выделена в США в самостоятельную компанию.

Большую пользу принесло *VIE* слияния *Blockbuster* и *Viacom*, американской компании, владеющей кабельным телевидением, которая быстро развивалась в сфере мультимедиа.

Через шесть месяцев Брэнсон (и другие более мелкие акционеры) продали еще 55% *VIE*компании *Blockbuster*; *Virgin*получила 125 млн. долл. США и сохранила 10%-ный пакет акций в *VIE.*

VirginEnterprises

Это подразделение первоначально было частью *Voyager* и включало в себя те виды предпринимательской деятельности, которые нельзя было отнести к другим подразделениям. Если сотрудникам или людям извне удавалось заинтересовать Брэнсона новой хорошей идеей, которая могла принести прибыль, он, как правило, был готов предоставить венчурный капитал и создать новые небольшие компании в рамках *VirginGroup*. Те, кто внес идею, обычно получали акции нового предприятия, но не *Virgin*в целом. К первым успешным примерам относятся традиционный паб, ночные клубы и бизнес, созданный для разработки контроллера электронного синтезатора.

В сентябре 1994 года *Virgin* подписала соглашение с компанией *ICL* (более 50% акций компании принадлежало *Fujitsu*), по которому*ICL* должна было производить клавиатуры, ноутбуки и игровые приставки (компьютеры) под маркой *Virgin,* а их реализация осуществляться через мегасторы*Virgin*и с посредством почтовой рассылки.

Ранее в этом же году Брэнсон входил в консорциум, который боролся против *Camelot* за право проведения Национальной лотереи Великобритании, но безуспешно.

В сентябре 1994 года *Virgin*выпустила новую серию потребительских товаров, произведенных другими компаниями под маркой *Virgin.* Был создан новый бизнес – *VirginRetailBrands*. Первым продуктом была водка *Virgin*, а за ней последовала *VirginCola*. *VirginCola* готовится и разливается в тару разными компаниями, которые используют концентрат, выпускаемый канадской компанией *Cott*, из концентрата которой готовится также классическая *ColaSainsbury*. Время было выбрано хорошее, рынок *cola*расширялся. Сбыт был быстро обеспечен через сеть *Tesco* и магазины при бензоколонках; *Virgin* использовал свой автопарк, чтобы забирать товар на складах «cash-and-carry» и доставлять его независимым розничным торговцам. *VirginCola*была представлена на рынок как дешевый качественный продукт; цены *Coca-Cola*и*Pepsi* были выше, частично из-за расходов, которые они несли для продвижения своих брэндов. Объявленная Брэнсоном цель состояла в распространении нового напитка по всему миру, используя независимых дистрибьютеров, которые бы инвестировали большую часть необходимых средств.*Coca-Cola*скептически относилась к этой новой форме сбыта потребительских товаров, отзываясь о Брэнсоне как *о либо очень храбром, либо просто несведущем человеке.VirginCola*быстро достигла хороших результатов и захватила приличную долю рынка, но удержать этот успех ей не удалось.

1995 год был отмечен вхождением *Virgin*на рынок финансовых услуг в качестве совместного предприятия 50:50 с *NorwichUnion.* Первым продуктом была персональная схема управления ценными бумагами, которую продавали прямо по телефону; позже должны были последовать персональные пенсионные схемы и программы страхования. Характерно, что *Virgin*планировала *сбить цены конкурентов и лишить продукты профессионального жаргона и сложностей.*

VirginAtlanticAirways

Деловой интерес Брэнсона к созданию дешевой трансатлантической авиакомпании возбудил американский юрист РэндольфФилдс (RandolphFields), хотя это увлечение возникло раньше благодаря его матери, в прошлом стюардессы. СаймонДрейпер относился к идее скептически. Первоначально Филдс собирался организовать рейс Лондон-Нью-Йорк на Боинге 747, где был бы только бизнес-класс, но ему отказали в лицензии. Как обычно, Брэнсон начал со сбора информации, необходимой ему для принятия решения, и через несколько недель он решился вступить в игру.

Главным в своем подходе к решению вопроса Брэнсон сделал оценку деятельности *Skytrain* Фредди Лейкера (*FreddieLaker*): почему Лейкер потерпел неудачу и какие уроки следует из этого извлечь? Брэнсон был согласен со многими аналитиками, что *Laker*пыталась развиваться слишком быстро, и он решил, что его авиакомпания будет оставаться относительно небольшой. Он также считал, что Лейкер ошибся в выборе самолета. Компания *Laker*перевозила своих пассажиров на самолетах DC10, которые меньше, чем аэробусы Боинг 747, а Брэнсон считал, что при жесткой ценовой конкуренции преимущество получат авиалинии, у которых больше посадочных мест. Конкурентное преимущество *Laker*полностью держалось на ее низких ценах, которые она могла поддерживать, поскольку предлагала только самые необходимые услуги. Когда в ответ основные перевозчики предоставляли скидки, первоначальное преимущество *Laker*становилось малоощутимым. Брэнсон извлек из этого урок и заверил, что *VirginAtlantic*будет предоставлять высококачественные услуги при конкурентоспособных ценах.

Брэнсон быстро договорился об аренде Боинга 747-200 и летом 1984 года начал осуществлять рейсы из лондонского аэропорта Гатвик в Ньюарк, штат Нью-Джерси (обслуживает Нью-Йорк). Он приобрел второй самолет для своего воздушного флота и открыл рейсы в Орландо и Майами (1986). В 1988 году он получил разрешение на ежедневные рейсы из Гатвика и Токио. У *BritishAirways*было два ежедневных рейса из привилегированного аэропорта Хитроу. В 1991 году после проведения длительной кампании, *Virgin*получила разрешение на рейсы из Хитроу, начав напрямую конкурировать с *BritishAirways*на некоторых изее наиболее прибыльных маршрутах. В 1985 году Филдс разделил компанию с Брэнсоном, утверждая, что темпы роста были слишком низкими.

Теперь*VirginAtlantic*летает в Нью-Йорк (Ньюакр и аэропорт Кеннеди), Лос-Анджелес, Сан-Франциско, Вашингтон, Афины, Токио, Гонконг из аэропорта Хитроу, а из Гатвика – в Бостон, Майами, Орландо и опять-таки Афины. Маршрут Манчестер-Орландо был открыт в 1996 году; а в партнерстве с *CityJetVirgin*летает также из Лондонского городского аэропорта в Дублин и Брюссель. В

будущем планируются рейсы в Йоханнесбург, Сингапур и Сидней.

В 1995 году *Virgin*заключила три партнерских соглашения о бронировании билетов при транзитных перевозках – с американской компанией *DeltaAirlines, MalaysiaAirlines* и*BritishMidland*.

Сейчас воздушный флот *Virgin*включает девять Боингов 747, три из которых относятся к новой серии 747-400, характеризующейся более высокой коммерческой нагрузкой и более низким потреблением топлива на навигационную милю, чем предыдущая серия. Есть также пять машин AirbusA340, самого большого самолета, построенного компанией *Airbus.* Все самолеты *Virgin*имеют по четыре двигателя.

Впервые *VirginAtlantic*стала рентабельной в 1986-87 годах, когда закончились проблемы «младенчества». Пока у Брэнсона было только два самолета (с 1986 по 1990 год), у него не было резервной мощности, и любая потребность в продолжительном ремонте неизбежно означала длительные задержки для пассажиров.

В табл. 4 приведены финансовые показатели за период 1987-95 гг. Цифры *VirginTravel*(переименованная*VoyagerGroup*) относятся как к авиакомпании, так и сопутствующей деятельности *VirginHolidays*; бизнес по организации досуга всегда был наиболее прибыльным. Табл. 4 содержит также информацию о числе пассажиров и изменении доли рынка в 1990-х годах. В табл. 5 *Virgin*сравнивается с *BritishAirways*и транспортной промышленностью в целом по показателям 1991 года. Следует быть осторожным, сравнивая относительные показатели *Virgin*с такими же показателями *BA*, поскольку последняя компания существенно крупнее и обладает большим портфелем прибыльных и менее прибыльных маршрутов по всему миру. В 1989 году Брэнсон пригласил на должность исполнительного директора бывшего руководителя Центрального отдела маркетинга *BritishAirways*, но через пять дней тот ушел, сославшись на «отсутствие систем и структуры».

Таблица 4 Финансовые показатели *VirginTravelGroup*(переименована из *VoyagerTravel*Holdings) (цифры приведены в млн. фунтов стерлингов)

	12 месяцев до 31.07.1988	12 месяцев до 31.07.1989	12 месяцев до 1.07.1990	15 месяцев до 31.10.1991	12 месяцев до 31.10.1992	12 месяцев до 31.10.1993	12 месяцев до 31.10.1994	10 месяцев до 31.08.1995
Выручка от реализации	84.7	106.8	208.9	382.9	356.9	401.0	503.4	507.0
Прибыль до выплаты процентов и налогов (включая внереализационные доходы)	12.5	11.6	13.5	12.6	(10.3)	5.5	1.05	38.1
Прибыль от основной деятельности	12.0	8.9	10.0	10.7	(9.4)	8.4	1.9	38.7
Расходы на выплату процентов	2.0	3.2	4.9	5.6	4.0	5.0	4.0	2.76
Прибыль до уплаты налогов	10.5	8.4	8.7	6.2	(14.5)	0.4	(2.98)	36.5
Внеоборотные активы	46.6	64.0	89.6	92.1	95.1	97.5	93.5	91.2

	12 месяцев до 31.07.1988	12 месяцев до 31.07.1989	12 месяцев до 1.07.1990	15 месяцев до 31.10.1991	12 месяцев до 31.10.1992	12 месяцев до 31.10.1993	12 месяцев до 31.10.1994	10 месяцев до 31.08.1995
Оборотные активы	29.4	68.3	74.4	104.8	110.8	128.0	137.2	213.4
Краткосрочные обязательства	29.0	48.5	75.9	99.5	125.6	146.5	145.1	181.8
Чистые активы	47.0	83.8	88.1	97.4	80.3	79.0	85.5	122.8
Собственный капитал	16.4	24.2	30.4	36.1	21.9	34.7	30.3	57.4
Заемный капитал	30.6	59.6	57.7	61.3	58.4	44.3	55.2	65.4
Вклад *VirginAirways*								
Выручка от реализации	75.39	92.29	180.54	336.7	303.4	346.6	444.0	448.0
В том числе выручка от экспорта	30.58	30.75	88.16	146.4	127.4	н/д	200.0	219.5
Прибыль до уплаты налогов	10.14	7.19	7.57	0.7	(21.0)	(6.0)	(9.8)	31.6

Источник: *Данные компании*

Число перевезенных пассажиров

1990	906 199
1991	1 088 517
1992	1 232 983
1993	1 399 077
1994	1 694 871

Источник: *CAA Annual and Monthly Operating & Traffic Statistics.*

Доля рынка

Маршрут	1991 %	1992 %	1993 %	1994 %
Нью-Йорк (аэропорт Кеннеди и Ньюарк)	18	17.4	19.9	19.2
Флорида (Майами и Орландо)	25.2	30.6	34.5	41.1
Лос-Анджелес	25.8	22.3	23.8	24.1
Токио	16	17.3	18.3	16.6
Бостон	15.3	19.7	23	24.6
Сан-Франциско	–	–	–	15.2

Источник: *CAA Nett and Mutual Exchange Stats.*

Тема 1. Роль и содержание курса менеджмента в системе функционирования организации.

1. Эволюция менеджмента.
2. Задачи менеджмента, содержание, основные направления реализации.
3. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
4. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.

Основная литература

---

* Опубликовано в «Бизнес-журнале» 22 мая 2007 года.

[1]Одно из прозвищ Ричарда Брэнсона в британской прессе.

[2] Ричард Брэнсон даже установил пару-тройку мировых рекордов — на скорость, дальность, высоту полета и т. п.

[3]Девственник (или девственница) (англ.)

[4]Процедура превращения частной компании в общественную, предусматривающая передачу акций в оборот фондовой биржи.

[5]19 октября 1987 года произошел колоссальный обвал американского фондового рынка, утянувший за собой все остальные биржи планеты.

[6]Прозвище, данное Ричарду Брэнсону лордом Джоном Кингом, управляющим BritishAirways.

[7]Разнообразные аспекты мифологии «гениального простака» мы уже затрагивали недавно в истории «DasNarrenschiff», посвященной Говарду Штерну («Бизнес-журнал», 2007, № 2).

[8]Все закавыченные фразы заимствованы из автобиографии «К черту все! Берись и делай!»

[9]Как и полагается по сценарию, деньги Брэнсон распределил между сотрудниками в виде т. н. «BA Bonus» — премии BritishAirways.

[10]Вот, кстати, еще одна замечательная тема для наших исследований!

[11]Национальный флаг Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии.

[12]До 1997 года таковой считалась BritishAirways.

[13] Этим термином обозначаются члены Совета, инвестировавшие в компанию собственные средства.

[14] Fog dog в переводе на русский язык означает «белая радуга».

[15] Термин «brick and mortar», что буквально означает «кирпич и строительный раствор», подразумевает наличие не виртуального, а реального бизнеса, т.е. реальных складов, производственных помещений и пр.

[16] Термин означает, что компания ведет смешанный бизнес, осуществляя продажи как в реальных магазинах, та к и через Интернет.

* Copyright © 2000 by John E. Gamble and Arthur A. Thompson, Jr. Все права сохранены за авторами.

[17] *Цитируется по статье в* Business Week, *December 24, 1984, p. 67*

[18] Там же.

[19] *Цитируется по статье в* Wall Street Journal, *September 17, 1984,* p. *A10.*

[20] Advertising Age, *January 3, 1983,* p. *38*

[21] Wall Street Journal, *September 17, 1984,* p. *A10.*

[22] Advertising Age. *January 3, 1983, p. 38*

[23] *Цитируется по статье* в Financial World. June 11, 1991, p. 53.

[24] *Jeffrey Zygmont "In Command at Campbell",* Sky Magazine, *March 1993, p 60*

[25] *Цитируется по статье* в Fortune *September 9 1991, p. 143*

[26] *Jeffrey Zygmont "In Command at Campbell",* Sky Magazine, *March 1993, p 54*

[27] *Цитируется по статье* в Fortune. *December 14 1992, p 112*

[28] *Ibid.*

[29] Цитируется по статье в PR Newswire. September 5, 1996.

[30] Wall Street Journal. *November 29, 1994, p. A3.*

[31] *Цитируется по статье в* Chief Executive. *November 1996.*

[32] *Цитируется по статье* в Financial World. June 11, 1991, p 53

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
3. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
4. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
3. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

1. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
2. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
3. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
4. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента.

1 . Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
2 . Менеджмент - наука, искусство, опыт.
3 . Концепция менеджмента в социальной сфере.
4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры. Процессы управления: целепологание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
5. Цели, задачи и основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
6. Цели и задачи управления предприятиями.

Основная литература

5. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
6. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
7. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
8. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

---

[33] *Цитируется по статье в* Chief Executive, November 1996.
[34] *Цитируется по статье в* Milling & Baking News. *July 8, 1997, p 14*
[35] *Цитируется по* Wall Street Journal Interactive Edition, *February 17, 2000*
[36] *Отчет 8-Кдля Комиссии по ценным бумагам и биржам, 8 сентября 1997 года*
[37] Knight-Ridder/Tribune Business News, *September 10, 1997*
[38] Цитируется по статье в New York Times, September 10, 1997, p. D1.
[39] *Цитируется по статье в* Prepared Foods, *September 1997, p. 14.*
[40] Prepared Foods, September 1997, p. 14.
[41] *Годовой отчет* Campbell Soup *за 1999 год.*

4. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

5. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
6. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
7. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
8. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3. Организационные структуры управления.

1. Понятие ОСУ и принципы ее построения.
2. Виды организационных структур управления.
3. Варианты организационной структуризации: линейные, функциональные, дивизиональные, адаптивные, проектные, матричные.

Основная литература

9. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
10. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
11. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
12. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

9. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
10. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
11. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
12. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 4. Социология управления как отрасль социологического знания

1. Объекты и субъекты социологии управления.
2. Дискуссия о предмете социологии управления. Структура и функции социологии управления

3. Соотношение предмета социологии управления с другими дисциплинами: социологией организации, государственным управлением, политологией, экономической социологией.
4. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития. Основные задачи курса.
5. Управление как вид социальной деятельности.
6. Управление и руководство. Индивидуальное управление и управление группой.
7. Управленческая система, институт управления. Цикл смены управленческой системы.

Основная литература

13. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
14. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
15. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
16. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
6. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

13. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
14. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
15. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
16. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 5. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса

1. Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность. Эффективность как интегральный показатель деятельности.
2. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью.
3. Организация как система. Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью.
4. Сущность системного управления. BPM (Business Performance Management) (CPM, EPM) – система управления эффективностью бизнеса через совокупность технологий.
5. Инструменты BPM: целеполагание, сбалансированная система показателей, бюджетирование, анализ деятельности и оценка результативности, мотивация персонала.
6. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»). Роль бюджетирования в управлении эффективностью.

Основная литература

17. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
18. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
19. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.

20. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
7. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

17. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
18. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
19. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
20. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 6. Стратегии эффективного роста. Современные модели

1. Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey u MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний.
2. Модель трех горизонтов роста.
3. Параллельное управление горизонтами. Факторы, учитываемые при определении равновесия. Защита нового горизонта роста.
4. Примеры нестабильных моделей роста.
5. Изучение опыта успешных зарубежных компаний по созданию стратегической лестницы роста.
6. Управление компанией с учетом специфики горизонтов роста: тип лидеров, подход к сотрудникам, цель и результаты планирования, показатели эффективности.
7. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».

Основная литература

21. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
22. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
23. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
24. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
8. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

21. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
22. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
23. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.

24. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 7. Построение эффективной модели бизнеса

1. Структура понятия «устойчивое развитие» производственного предприятия.
2. Генезис понятия «бизнес-модель». Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели.
3. Направления практического применения бизнес-моделей.
4. Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Сооляттэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли.
5. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона.
6. Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура расходов.
7. Организационная компонента бизнес-модели.

Основная литература

25. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
26. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
27. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
28. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
9. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

25. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
26. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
27. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
28. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 8. Этапы и инструменты построения эффективной организации

1. Жизненный цикл организации и ее кризисы.
2. Диагностика организации и Идентификация проблем организационного построения и методов их решения. Основные проблемы эффективного управления организацией.
3. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации.
4. Зоны ответственности, принципы координации и нормы управляемости.
5. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией персонала.
6. Моделирование бизнес-процессов организации.

Основная литература

29. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
30. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
31. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
32. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
10. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

29. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
30. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
31. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
32. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

3.Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

4.1.Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:
Вид деятельности: организационно-управленческая

Уровни сформированности компетенций

Компетенции	Уровни сформированности компетенций	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-1 - способность управлять организациями, подразделениями, группами	1. Пороговый	– базовый понятийный аппарат социологии управления – основы стратегического планирования;	– применять теоретические знания, при исследовании социальных практик; – выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы.	–социальными технологиями управленческой деятельности; –навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

(командами) сотрудников, проектами и сетями	2. Повышенный	– основы менеджмента, как вида управленческой деятельности, методы менеджмента, организационные системы управления. – базовый понятийный аппарат социологии управления – основы стратегического планирования; – критерии и показатели социальной эффективности управленческой деятельности; – теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса; – организационно-экономический механизм управления эффективной компанией.	– пользоваться навыками разработки комплексной системы менеджмента. – применять теоретические знания, при исследовании социальных практик; – выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в системе государственной гражданской службы. – всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании; – строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.	– возможностью применять на практике принципы и методы научного управления – социальными технологиями управленческой деятельности; – навыками работы с социальной информацией, необходимой для принятия управленческих решений. – навыками построения эффективной бизнес-модели компании; – методами эффективного управления конкурентоспособностью компании.

Шкала и критерии оценки (промежуточное тестирование)

Число правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности компетенции
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»	Повышенный
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»	Повышенный
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»	Пороговый
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»	Компетенция не сформирована

Шкала и критерии оценки (экзамен)

Критерии оценки экзамена:

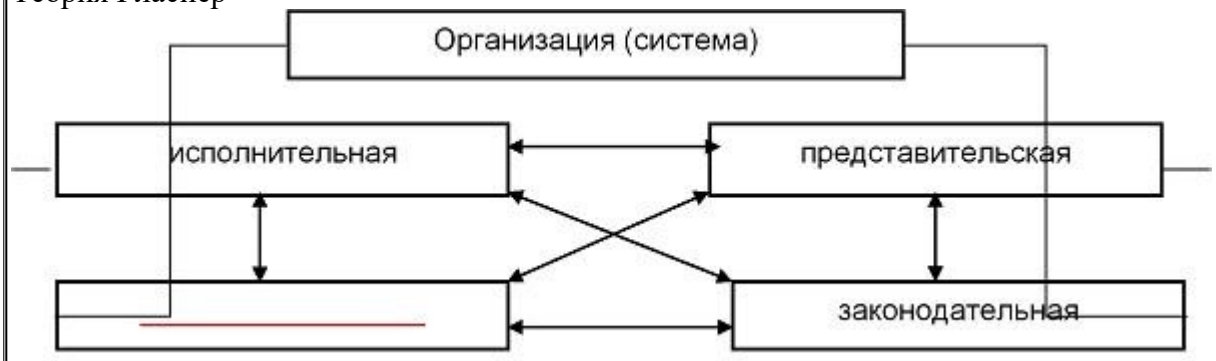
Оценка	Шкала
Отлично	Слушатель должен:

	- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Слушатель должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Слушатель должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Слушатель демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

4.2.Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы

4.2.1. Варианты тестовых заданий

Код контролируемой компетенции – ПК-1

1	Теория Гласиер 
Дополнение	
апелляционная	

2	Соотнесите
Соответствие	
Закон параллельного действия	социальная связь, означающая, что воздействие, направленное на коллектив, представляет собой одновременно и воздействие на

	каждого члена коллектива, а воздействие, направленное на отдельного работника, представляет собой и воздействие на коллектив.
Закон необходимого разнообразия	разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта.
Закон наименьших	прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев
Закон затухающего колебания	регулирует процесс возвращения той или иной деформированной системы в состояние равновесия

3	Что не является средой косвенного воздействия?
Альтернатива	
	Отношения с местным населением
	Международное окружение
√	Поставщики капитала
	Политические факторы
	Состояние экономики
	Социальные условия
	Технология

4	Что из нижеперечисленного относится к факторам прямого воздействия на организацию?
Выбор	
	Влияние групповых интересов
	Социокультурные и политические изменения
√	Трудовые ресурсы
√	Партнеры и поставщики

5	Выберите вариант правильной последовательности стадий жизненного цикла по И. Адизесу Аристократия Юность Младенчество Смерть Салем Сити Ранний расцвет Ухаживание Поздний расцвет «Давай-Давай» Бюрократизм
Альтернатива	
	B-H-F-A-E-D-G-I-C-J
	C-G-B-I-F-H-J-E-A-D
√	G-C-I-B-F-H-A-E-J-D

	C-F-G-B-I-H-E-A-J-D

6	Расставьте этапы жизненного цикла по Л.Грейнеру в правильном порядке, начиная от самого первого.
Упорядочивание	
	Координация - 4
	Креативность - 1
	Сотрудничество - 5
	Делегирование - 3
	Директивное руководство - 2

7	Взаимосвязанная совокупность элементов, подсистем и коммуникационных отношений между ними, обеспечивающих процесс целенаправленного управления – это _____
Дополнение	
система управления	

8	Совокупность действий, относительно однородных по признаку целесообразности, для обеспечения процесса управления, направленных на достижение целей организации – это
Дополнение	
функция , функции	

9	Что относится к основным направления социальной ответственности менеджмента?
Выбор	
√	Развитие персонала
	Выполнение поставленных планов
	Повышение капитализации компании
√	Рациональное использование природных ресурсов

10	Расставьте в правильной очередности стадии социальной ответственности.
Упорядочивание	
	Гражданская стадия 5
	Управленческая стадия 3
	Стадия следования правилам 2
	Стратегическая стадия 4
	Оборонительная стадия 1

11	Понятие, в рамках которого процесс принятия решений в бизнесе должен осуществляться в при-

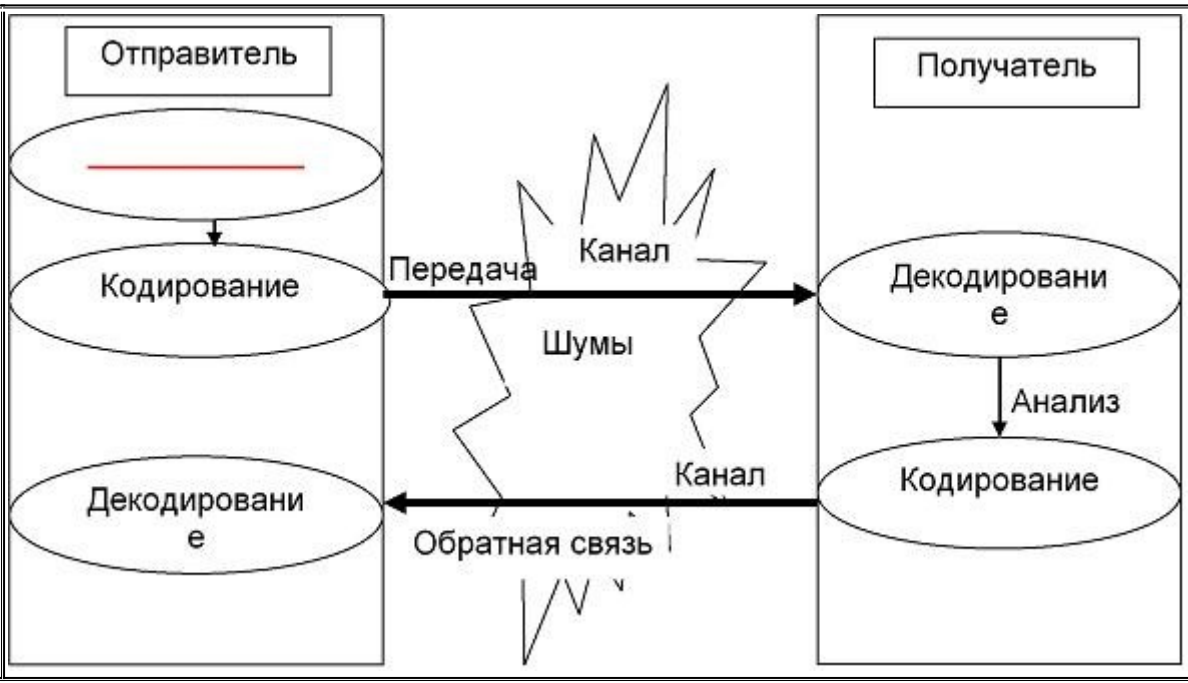
	вязке к этическим ценностям, следовать требованиям законности и уважения к людям, сообществу по месту деятельности предприятия и окружающей среде в целом - это....
Дополнение	
социальная ответственность , КСО , корпоративная социальная ответственность	

12	Что относится к свойствам информации?
Выбор	
√	Неубываемость
√	Устаревание
√	Неуправляемость
	Сложность

13	По степени структурированность информация бывает:
Альтернатива	
√	Систематизированная, несистематизированная, фрагментарная
	Внутренняя, внешняя
	Постоянная, переменная
	Экономическая, политическая, социальная

14	Согласно теории и практики менеджмента, из каких элементов состоит коммуникационный процесс?
Выбор	
	Поставщик
√	Канал
√	Отправитель
√	Получатель

15	Впишите



Дополнение
зарождение идеи

4.2.2.Примерные вопросы к экзамену

Код контролируемой компетенции – ПК-1

1. Понятие менеджмента, его роль в науке и производстве.
2. Эволюция управленческой мысли. Школа научного управления, классическая школа.
3. 3.Эволюция управленческой мысли. Школа человеческих отношений, математическая школа.
4. Основные модели менеджмента.
5. Система функций управления.
6. Внешняя среда организации.
7. Внутренняя среда организации.
8. Предмет и функции социологии управления
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Бюрократическая модель управления
11. Качественные методы прогнозирования.
12. Функции социального прогнозирования.
13. 26. Основные виды коммуникаций в организации. Коммуникационный процесс: основные элементы, стадии, кибернетическая схема коммуникативного процесса.
14. 27. Сущность межличностных коммуникаций.
15. Оценка социальной напряжённости в регионе.
16. 28. Сущность организационных коммуникаций.
17. 29. Управление инновациями.
18. 30. Лидерство, власть и влияние.

4.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Методические материалы по проведению промежуточного тестирования

Цель – оценка уровня освоения студентами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности умений и навыков.

Процедура - проводится на последнем практическом занятии в компьютерных классах после

изучения всех тем дисциплины. Время тестирования составляет от 45 до 90 минут в зависимости от количества вопросов.

Содержание представлено материалами для промежуточного тестирования.

Методические материалы по проведению экзамена

Цель – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

Процедура - проводится в форме собеседования с преподавателем на последнем практическом занятии. По итогам экзамена выставляется оценка.

Содержание представляет перечень примерных вопросов к экзамену.

5.Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=43677.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Тетра Системс, 2004.
3. Социология управления: Учебник/ Под. общ. ред. В.Э. Бойкова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
4. Основная учебная литература 1. Акулов А.О. Системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Кемерово, Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная литература

1. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс]: Научное издание/ В.Д. Андреев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 265 с.— Режим доступа: http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=58323.
2. Лялин А. М., Латфуллин Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 464 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-01831-9 http://ibooks.ru/reading.php?productid=344870
3. Байдалова О.В. Социология регионального управления: теория и практика: Учебное пособие. – Волгоград, 2005.
4. Вайсс А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 398 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

consultant.ru – интернет-версия ИПС «КонсультантПлюс»
garant.ru – интернет-версия ИПС «Гарант»
cbr.ru – официальный сайт Центрального Банка РФ
www.wciom.ru –официальный сайт ВЦИОМ
www.gks.ru – официальный сайт Росстата
www.worldbank.org.ru/rus/group/ - сайт Всемирного Банка
6. http://www.expert.ru/ – журнал «Эксперт»
7. http://www.sf-online.ru/ – журнал «Секрет фирмы»
8. http://www.iteam.ru/ - ITeam.Ru – технологии корпоративного управления
9. http://www.top-manager.ru/ - журнал «Top-Manager»

6.Материально-техническое обеспечение дисциплины

Вид помещения	Оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мульмедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, практических занятий и иных видов занятий	Комплекты ученической мебели Мульмедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мульмедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мульмедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.