

Менеджмент

*Преподаватель
Шварцзайд Е.Р.*

- **Базовые учебники**
- Дятлов А.Н. Современный менеджмент.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.
- Виханский О.С., Наумов А.Н.. Менеджмент.
- **Дополнительная литература**
- Виханский О. С. Стратегическое управление.
- Гурков И.Б.. Адаптация промышленной фирмы.
- Дафт Р.Л. Менеджмент.
- Джей Р, Темплар Р. Энциклопедия менеджера
- Колман Р., Барри Г. 525 способов стать лучшим менеджером.
- Молодчик А.В. Молодчик М.А.. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание.
- Радугин А.А. и др. Основы менеджмента.

Лучшие книги по менеджменту

- Ицхак Адизес — «Идеальный руководитель»
- Генри Форд — «Моя жизнь, мои достижения»
- Йеспер Кунде — «Корпоративная религия»
- Ли Якокка — «Карьера менеджера»
- Том Питерс — «Представьте себе!»
- Питер Друккер – «Лучшие идеи»
- Джек Уелч – «Мои годы в GE»

Менеджмент - это

- А) процесс
- Б) люди
- В) наука
- Г) искусство

Объекты управления:

- А) люди, группы людей, организации;
- Б) предметы и механизмы;
- В) информация;
- Г) деньги;
- Д) коммуникации;

- *Менеджмент-это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, мотивации и контроля организационных ресурсов.*

Р.Дафт

Виды менеджмента

- По признаку объекта: общий и функциональный;
- По признаку содержания управления: оперативный и стратегический;

Функции менеджмента:

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

мотивация

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

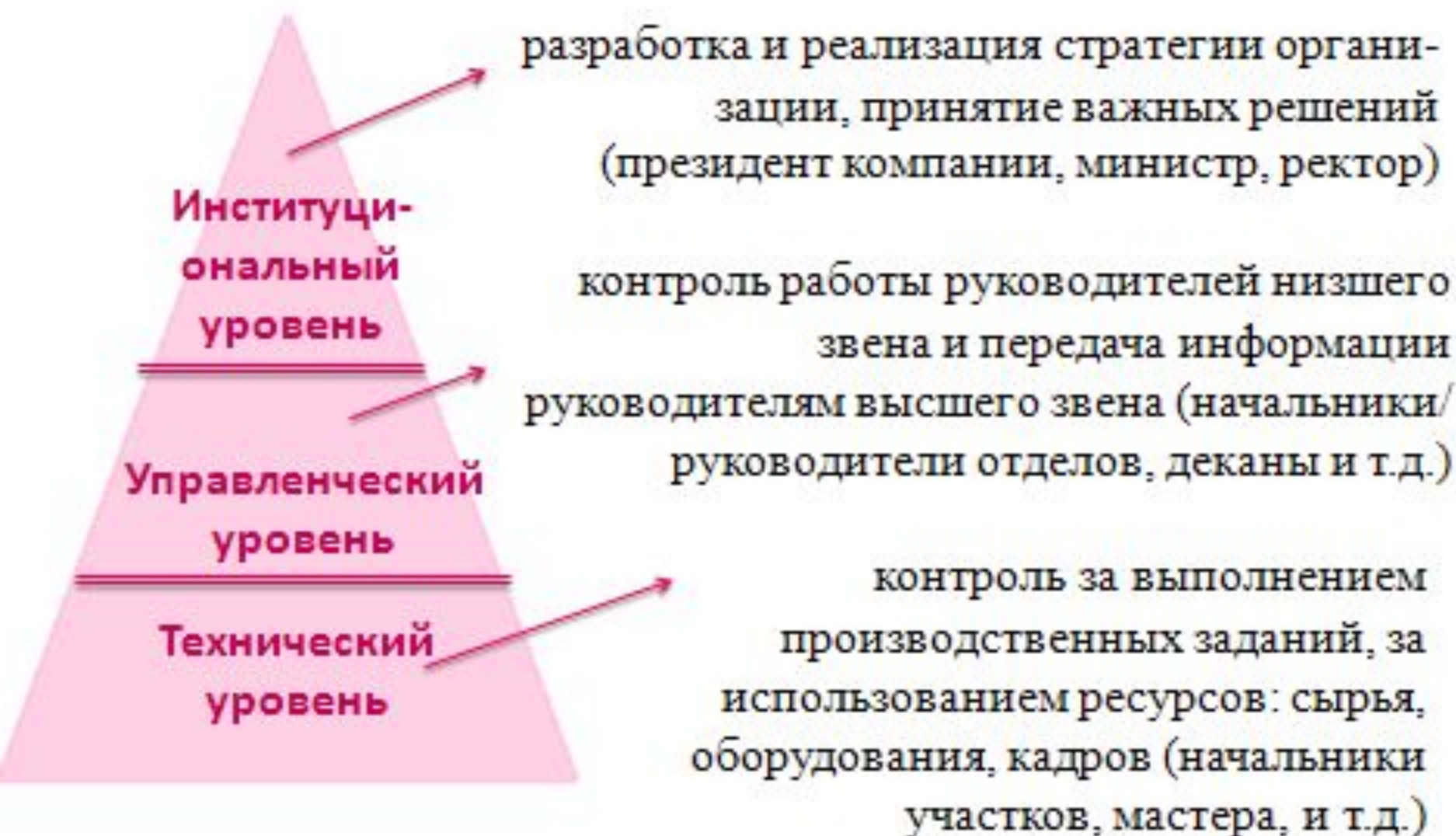
это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

Generation Y – электронные люди

- Авторы теории поколений В.Штраус, Н. Хоув
- На рабочем месте generation Y предпочитают:
- равноправную конкуренцию;
- лидерство, а не руководство;
- партнерство, а не подчинение;
- обмен информацией, а не ее защиту;
- принятие решений на основе обсуждений и экспертных оценок, а не слепое выполнение указаний сверху.

- ***Менеджер*** – это человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение

Иерархия управления



функционально-ситуативные роли по Г. Минцбергу

- Межличностные роли :
- **Глава организации** (*figurehead role*)
- **Лидер** (*leader*)
- **Связующее звено** (*liaison*).
- Информационные роли:
- **Приемник информации** (*monitor*)
- **Распространитель информации** (*disseminator*)
- **Представитель** (*spokesperson*)

- *Роли, связанные с принятием решений*
Предприниматель (*entrepreneur*)
- **Устраняющий нарушения** (*disturbance handler*)
- **Распределитель ресурсов** (*resource allocator*)
- **Ведущий переговоры** (*negotiator*)

Навыки менеджера

- **Концептуальные навыки**
- **Человеческие навыки**
- **Технические навыки**

Эволюция управленческой МЫСЛИ

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении:
- Школа научного управления (рационалистическая школа) – 1885-1920 гг.;
- Административная школа (классическая школа) 1920-50гг.;
- Школа человеческих отношений – 1930 – 50 гг.;
- Поведенческая школа 1950 – наст время;
- Количественная школа (1950 –наст. Время.

Школа научного управления

- Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** и **Ф. и Л. Гилбрет**
- 1911 г. – Тейлор публикует книгу «**Принципы научного управления**»



Основные положения:

- Оптимизация движения работников
- разработка стандартных процедур для каждого вида деятельности;
- предварительный отбор работников,
- обучение наиболее эффективным методам труда.
- Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда

Бюрократические организации

- Макс Вебер
(1864-1920) - немецкий
социолог, философ,
историк

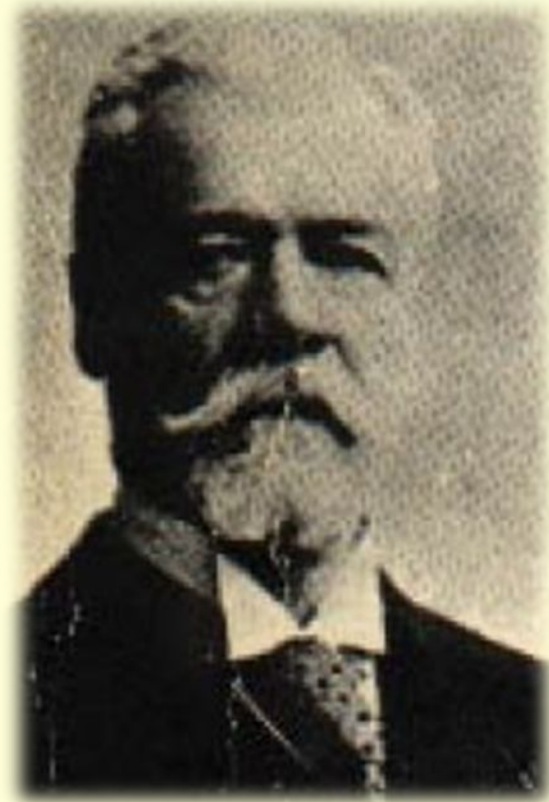


Основные положения:

- Разделение труда осуществляется в соответствии с четкими определениями полномочий и ответственности работников;
- Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, при этом каждая должность находится в подчинении у вышестоящей;
- Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляются в соответствии с их квалификацией,

- Все административные акты и решения оформляются в письменном виде
- Менеджеры не являются собственниками организации;
- Менеджеры работают в соответствии с правилами и процедурами
- Правила являются безличными и в равной степени относятся ко всем работникам

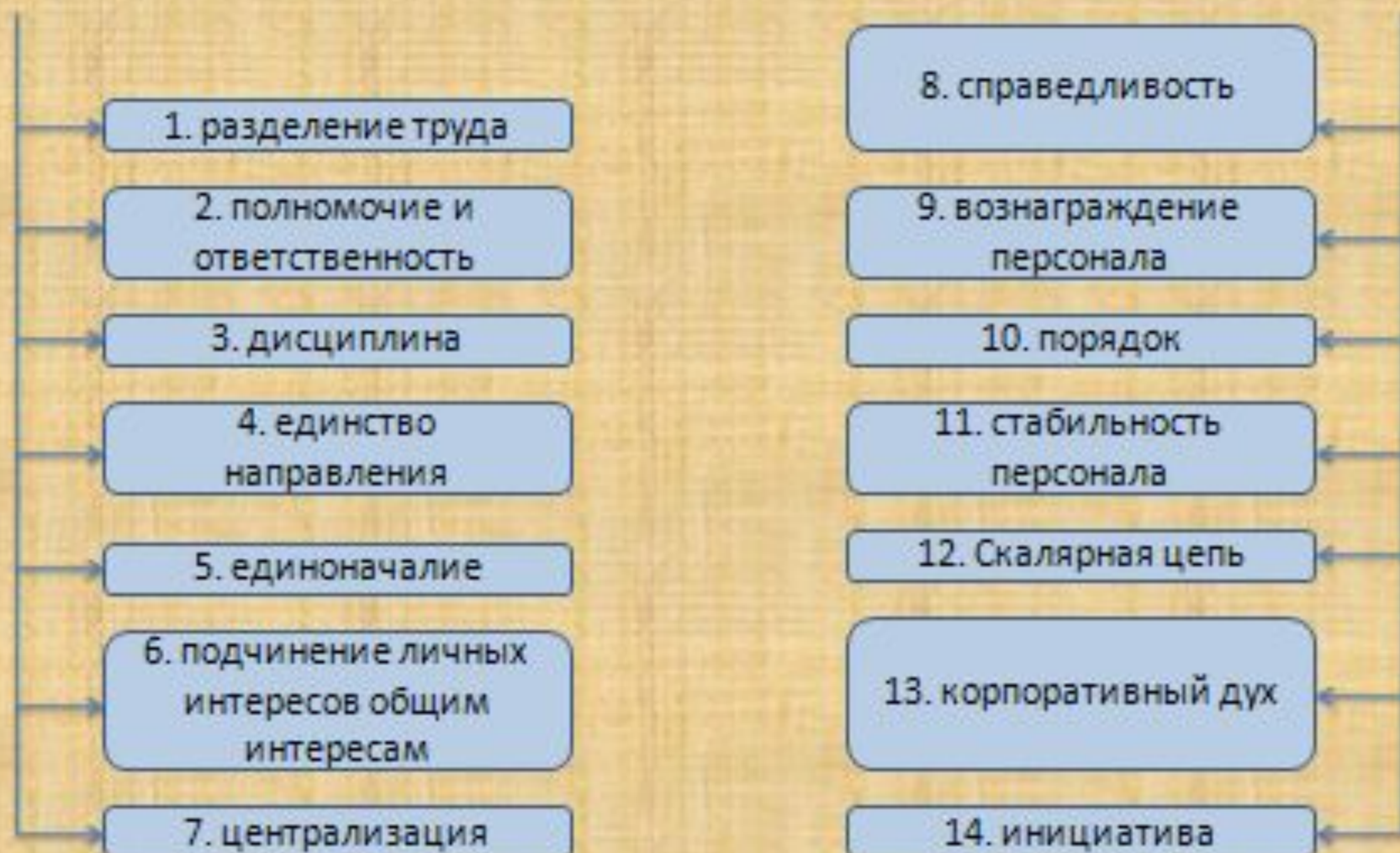
- Время существования **1920 – 1950** гг.
- Основатель **Анри Файоль** (отец менеджмента)



Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

Универсальные принципы управления



Школа человеческих отношений

- Школа человеческих отношений зародилась в **20-30 гг. XX века**
- Создатели – **Элтон Мейо, Мери Паркер Фоллет и Абрахам Маслоу**

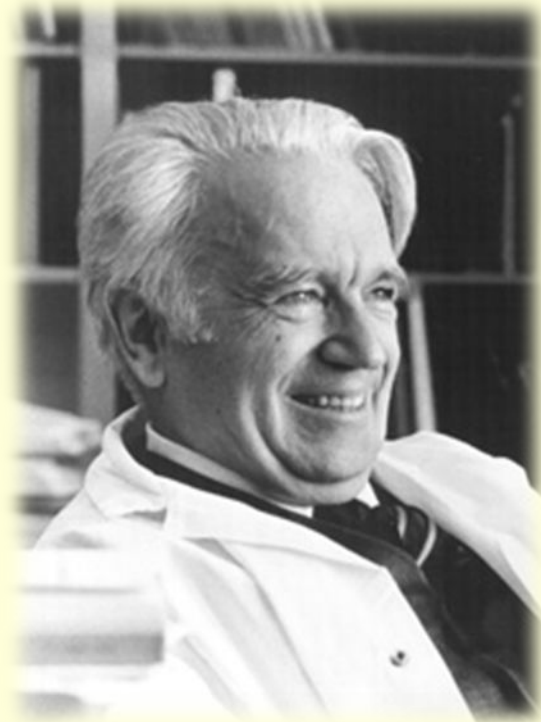


Основные положения:

- Зависимость результатов труда от социальных условиях на работе
- Проявление заботы о работниках повышает уровень удовлетворенности трудом □ увеличение производительности труда
- Стимулирование группы, а не индивида (групповые ценности)

Школа поведенческих наук

- Школа поведенческих наук появилась в **50-е годы XX века**
- Основатели: **Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Лайкерт**



Основные положения:

- Лояльность к работающим
- Создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации
- Соблюдение менеджером этических норм в бизнесе
- Честность и доверие к персоналу
- Высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование

Количественная школа

- Представители: Р.Акофф, М. Винер
- Становление этой школы относится к 50-м гг. XX века.
- Основные положения:
- Ключевой характеристикой количественной школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями

Американская и Японская модели менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
<p>8. Деловая карьера обуславливается личными результатами</p> <p>1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия</p>	<p>1. Индивидуальный характер принятия решений</p>
<p>2. Коллективная ответственность</p>	<p>2. Индивидуальная ответственность</p>
<p>3. Коллективный контроль</p>	<p>3. Индивидуальный контроль руководителя</p>
<p>4. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост</p>	<p>4. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе</p>
<p>5. Ориентация управления на группу</p>	<p>5. Ориентация управления на отдельную личность</p>
<p>6. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату</p>	<p>6. Оценка управления по индивидуальному результату</p>
<p>7. Личные неформальные отношения с подчиненными</p>	<p>7. Формальные отношения с подчиненными</p>
<p>8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы</p>	<p>8. Деловая карьера обуславливается личными результатами</p>

10. Наем на работу на короткий период

<i>9.</i> Подготовка руководителей универсального типа	<i>9.</i> Подготовка узкоспециализированных руководителей
<i>10.</i> Долгосрочная занятость	<i>10.</i> Наем на работу на короткий период

**ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ,
СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ**

Процессный подход

- Управление - *процесс*
- *Процесс управления – общая сумма всех функций(планирование, организация - процесс, мотивация и контроль)*
- Связующие процессы - коммуникации и принятие решений

Функции менеджмента:

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

мотивация

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

Системный подход

- Австрийский биолог **Л. фон Берталанфи**
- **закрытые системы** - имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, не (относительно) зависят от среды, окружающей систему (например: часы);
- **открытые системы** - не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии со внешней средой, как правило имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

Организация как открытая система

- **входы** - все, что организация потребляет из внешней среды: материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы;
- **преобразования** - комплекс переработки входов, который непосредственно зависит от эффективности управления;
- **выходы** - результат переработки входов, который может выражаться в конечной продукции (услугах), прибыли, социальном взаимодействии, доле рынка, капитализации, росте и развитии компании, удовлетворенности сотрудников и т.п.

Входы

Информация
Материалы
Капитал
Трудовые ресурсы

Преобразования

Обработка и
преобразование входов
(зависит от эффективности
управления)

Выходы

Продукция или услуги
Прибыль (в бизнесе)
Социальная ответственность
Доля рынка
Рост
Удовлетворенность
работников

- *эффективность всей системы определяется максимальной эффективностью самой слабой подсистемы: "караван идет со скоростью самого медленного верблюда".*

Ситуационный подход

- Смысл: увязать конкретные практические приемы и научные концепции с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организации наиболее эффективным способом
- ***идея уникальности*** - "Каждая ситуация в своем роде неповторима"
- ***идея универсальности*** - "Существует одно наилучшее решение".

Ситуационные переменные

- ***внешние*** - конкуренты, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т.п.
- ***внутренние*** - люди, цели, технология, задачи, структура и т.п.

Внутренняя и внешняя среда организации

- Выживают не самые сильные и не самые умные особи. Выживают те , которые наилучшим образом приспособиваются к изменениям.

Ч. Дарвин.

Внешняя среда

- Общая (генеральная) среда.
- Среда задач (функциональная среда).

Общая среда косвенного воздействия



Среда задач (прямого воздействия)

потребители

конкуренты

поставщики

организация

профсоюзы

Рынок труда



Характеристики внешней среды организации:

- ❖ взаимосвязанность факторов – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие
- ❖ сложность – число факторов значительным образом влияющих на организацию
- ❖ подвижность – относительная скорость изменения среды
- ❖ неопределенность – относительное количество информации о среде и уверенность в ее релевантности



Внутренняя среда организации



ЖЦО И.Адизеса

Выхаживание

- Проба идей - организации еще нет
- Удовлетворение потребностей клиента (прибыль лишь следствие)
- Организация рождается, когда основатель(и) принимают на себя риски

Младенчество

- Ориентация на продукт (совершенствование);
- Каждое решение – прецедент;
- шоу одного человека
- Все сотрудники ориентированы на решение конкретных задач («менеджеры-ковбои»)
- Тесные дружеские отношения; общение неформальное
- Велики затраты времени, энергии и эмоций

Проблемы младенчества

- **Нормальные проблемы:**
- Ориентация на продукт
- Отсутствие управленческой структуры
- Основатели и менеджеры совершают ошибки
- **Аномальные проблемы:**
- Совершенствование продукта без ориентации на рынок
- Преждевременное делегирование полномочий
- Отсутствие пространства для совершения ошибок

“Давай-давай” - стадия быстрого роста

- Реактивная ориентация на сбыт
- «Чем больше, тем лучше»
- Каждая возможность кажется приоритетной
- Общая ответственность и низкая специализация

Проблемы «давай-давай»

- **Нормальные проблемы:**

- Уверенность в своих силах и рвение
- Сбыт, превышающий возможности доставки
- Руководство все чаще осуществляется на расстоянии
- Нечеткие обязанности

- **Аномальные проблемы:**

- Самонадеянность
- Продажи, несмотря на неспособность обеспечить качество
- Падение взаимного доверия
- Отсутствие подотчетности

Юность

- Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту
- «Что лучше, того больше», ориентация на прибыль
- Процедуры и контроль
- Конфликты:
 - старожилы и новички
 - основатели и профессиональные менеджеры
 - основатели и их компании
 - корпоративные и индивидуальные цели

Проблемы «юности»

- **Нормальные проблемы:**
 - Конфликт между партнерами
 - Бессистемное делегирование полномочий
 - Правила устанавливаются, но не соблюдаются
 - Низкий моральный дух
- **Аномальные проблемы:**
 - Несогласованность целей
 - Организационный паралич в бесконечной передаче власти
 - Введение избыточных и затратных средств контроля
 - Отстранение основателя

Расцвет

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- - ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов;
- - организация занимается планированием и следует разработанным планам;
- - умение предвидеть будущее;
- - осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- - создается сеть новых младенческих организаций.

Стабилизация

- - слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- - организация сосредоточивается на прошлых достижениях;
- - подозрительное отношение к любым изменениям;
- - в организации поощряют исполнителей, а не инноваторов;
- - в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

Аристократизм

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- - существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- - отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип "не гони волну";
- - имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться "купить" предприимчивость;
- - организация обладает значительными денежными ресурсами.

Ранняя/ Поздняя бюрократизация

- акцент делается на том, *кто* вызывает проблемы, а не на том, *что* по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- - в организации существует множество конфликтов;
- - организацию охватывает паранойя;
- - внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

Смерть

Планирование

2 уровня процесса планирования

- Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе;
- Оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени.

Классификация планов

- По широте охвата:
- корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

- По функции:
- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое.
- По подфункции (например, для маркетинга):
- планирование ассортимента;
- планирование рекламы;
- планирование продаж.

- По временному периоду:
- долгосрочное планирование - 5 лет и более;
- среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;
- краткосрочное планирование - до года.
- По степени детализации планов:
- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование.
- По обязательности выполнения:
- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

основные формы организации планирования:

- ▣ "сверху вниз";
- ▣ "снизу вверх";
- ▣ "цели вниз - планы вверх".



Процесс стратегического планирования



- **Стратегия** (др.-греч. «искусство полководца») общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Миссия

- основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Миссия недостижима - это не цель, а высшее предназначение существования компании, что и определяет отсутствие возможности ее достижения

Цель

- *«Постановка цели, процесс ее достижения – это и есть та радуга, которая расцвечивает деятельность менеджера всеми семью цветами»*
- Цели:
- Рыночные (объем продаж, число клиентов, доля рынка);
- Производственные (Объем произ-ва, новая технология);
- Организационные (управление, структуры, персонал);
- Финансовые (Объем продаж, издержки, валовая и чистая прибыль);

Способ формулировки цели



Аббревиатура SMART

ввел Питер Друкер в 1954 г. SMART
содержит в себе 5 критериев
постановки целей:

- Specific - конкретная;
- Measurable - измеримая;
- Achievable - достижимая;
- Realistic - реалистичная;
- Timed - определенная по времени

Значение миссии

- Представляет в явном виде цель существования компании;
- Определяет отличия компании от других;
- Позволяет согласовать интересы всех лиц, связанных с компанией;
- Способствует созданию корпоративного духа.

Требования к миссии

- Простота.
- Легкость передачи.
- Опора на факты - а не на раздумья и мечты.
- Ясно показывает, что делать, а чего не делать.
- Динамичность.
- Доступность на всех организационных уровнях
- Должна вызывать доверие.
- Однозначность, недопустимость разночтений.

НИУ ВШЭ Миссия Пермского филиала

- Нашей миссией является подготовка академической и профессиональной элиты менеджеров и экономистов, способных действовать в качестве компетентных и ответственных лидеров изменений в организациях и обществе в целом, создавая условия для социально-экономического развития Пермского Края и интеграции его в мировую экономическую систему.

Миссия Визиона

- *повышение качества жизни людей путем охраны и восстановления здоровья.*

Миссия центра кинезитерапии

- *Наша миссия - делать людей счастливыми, помогая им восстановить функции опорно-двигательного аппарата и повысить качество жизни.*

Миссия медицинского центра «Медлайф»

- *Создание условий для сохранения и приумножения физического и эстетического здоровья наших пациентов, применение на практике новейших медицинских технологий в лечении, диагностике и профилактике заболеваний, воплощение идеи здорового образа жизни.*

Лозунги

- лозунг предприятий Форда: «Каждому американцу — автомобиль»
- -железнодорожная компания «Дойче Бан»: «Ежечасно, пунктуально, по всем направлениям»

Слоган



Asia's world city
亞洲國際都會

HONG KONG 香港



Microsoft
Your potential. Our passion.



NOKIA
Connecting People



同一个世界 同一个梦想
One World One Dream



Impossible is nothing



The Ultimate
Driving Machine

PEST-анализ

Политико-правовые факторы

Правительственная стабильность;
налоговое законодательство и политика в этой сфере;
антимонопольное законодательство;
законы по охране окружающей среды;; политика государства по отношению к иностранному капиталу;

Экономические факторы

Тенденции валового национального продукта; процентная ставка и курс национальной валюты; уровень инфляции, безработицы, контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.

Социокультурные факторы

Демографическая структура населения;
стиль жизни, обычаи, привычки;
социальная мобильность населения;
активность потребителей.

Технологические факторы

Затраты на НИОКР из различных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП;
новые продукты (скорость обновления, источники идей).

Бизнес модель А.Остервайдера

SWOT Analysis

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

Сильные стороны

- Хорошая репутация фирмы у покупателей
- Высокая квалификация работников
- Известность на рынке
- Компетентность руководства
- Наличие финансовых ресурсов
- Защищенность от сильного конкурентного давления
- Технологическое превосходство
- Преимущества в области издержек

Возможности

- Выход на новые рынки или сегменты рынка
- Расширение производственных возможностей
- Расширение ассортимента продукции
- Выпуск сопутствующих продуктов
- Ослабление конкурирующих фирм
- Ускорение роста рынка

Слабые стороны

- Устаревшее оборудование
- Низкая прибыльность
- Слабое отслеживание процесса выполнения стратегии
- Внутрипроизводственные проблемы
- Отставание в области исследований и разработок
- Недостаточное знание рынка и новинок рынка

Угрозы

- Возможность появления новых конкурентов
- Рост продаж замещающего продукта
- Замедление роста рынка
- Неблагоприятная политика правительства
- Возрастание роли поставщиков
- Изменение потребностей и вкуса покупателей
- Неблагоприятные демографические изменения

Эталонные стратегии бизнеса.

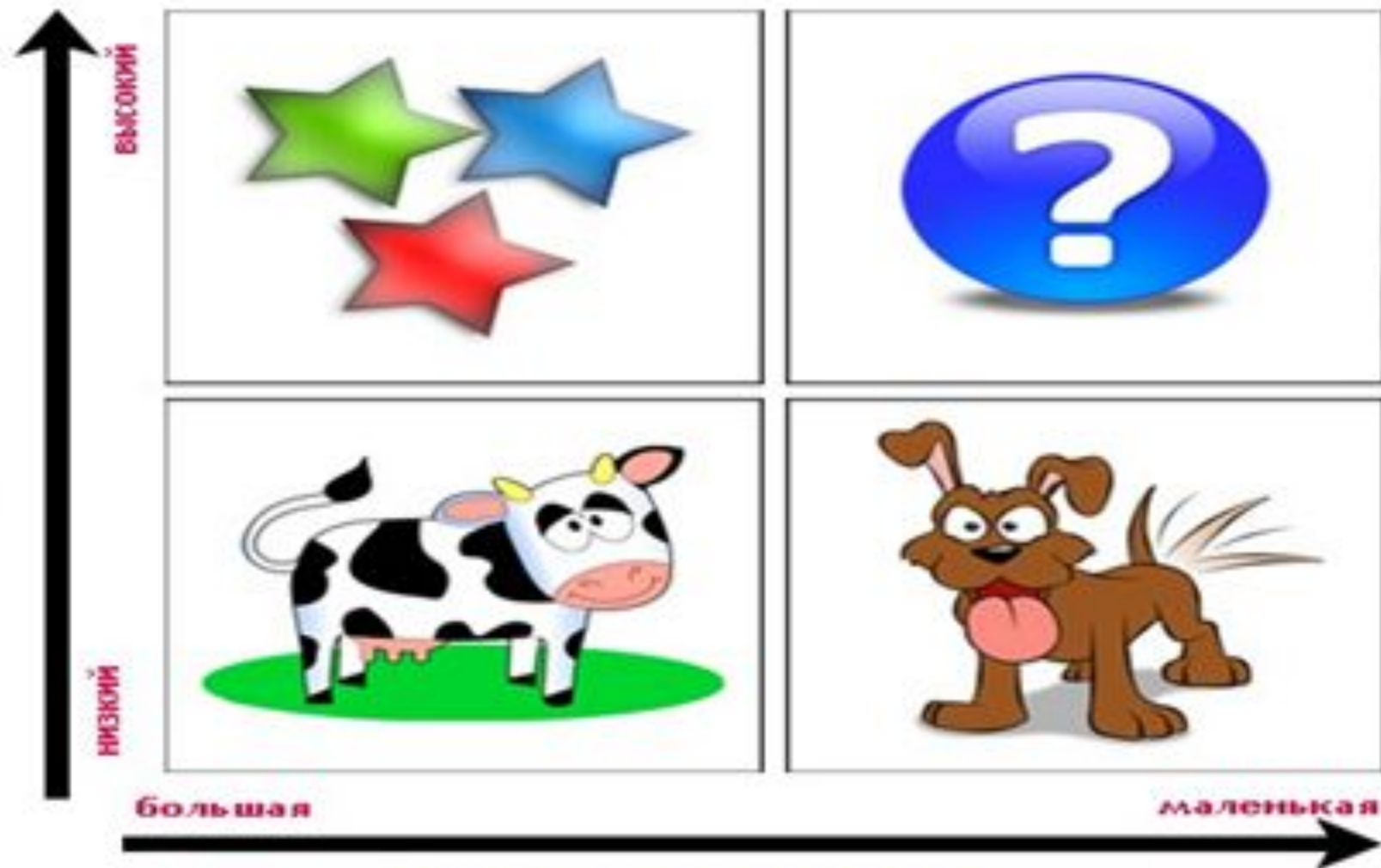
Ф.Котлер

- **Стратегия концентрированного роста:**
 - усиление позиций на рынке;
 - развитие рынка;
 - развитие продукта.
- **Стратегии интегрированного роста(расширение путем добавления новых структур):**
 - обратная вертикальная интеграция; (приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а так же за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение)
 - вперед идущая вертикальная интеграция. (приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем)

- **Стратегия диверсифицированного роста:**
 - центрированная диверсификация;
 - горизонтальная диверсификация;
 - конгломеративная диверсификация;
- **Стратегия сокращения:**
 - ликвидация;
 - «сбор урожая»
 - стратегия сокращения расходов;
 - стратегия сокращения

BCG матрица

Темп роста рынка



Доля на рынке

- **Звезды»**

- ***Стратегия:*** увеличение массы прибыли.

- Необходимость дополнительных капиталовложений.

- Повышение конкурентоспособности товаров.

- **«Вопросительные знаки»**

- ***Стратегия:*** увеличения доли рынка.

- Требуют значительных инвестиций в товары, которые, как вам кажется, обладают хорошими перспективами роста.

- Решение об отказе от производства устаревших товаров или продукции, изготовление и продажи которых сопряжены с повышенным риском.

- **«Коровы»**
- ***Стратегия:* изменение направления инвестиций.**
- Сохранение положения относительно конкурентов.
- Управление, направленное на максимизацию доходов.
- **«Собаки»**
- ***Стратегия:* сокращение и ликвидация инвестиций.**
- Минимизация инвестиций.
- Максимизация денежных потоков в краткосрочном периоде.
- Рассмотрение вопроса о прекращении производства товара.

конкурентные силы М.Портера



- **Угроза появления конкурентов**
- Экономия от масштаба.
- Требования к капиталу/инвестициям.
- Доступ к каналам сбыта на рынке.
- Доступ к технологиям.
- Преданность бренду. Лояльны ли клиенты?
- Регулирование правительства. Могут ли новые участники получить субсидии?
- **Угроза появления продуктов-заменителей**
- Качество. Лучше ли продукты-заменители?
- Готовы ли покупатели к замене?
- Затраты переключения на продукт-заменитель. Легко ли перейти к другому продукту?

- **Рыночная власть потребителей**
- Сосредоточение покупателей. Сколько продавцов и покупателей на рынке?
- Прибыльность покупателей. Покупатели вынуждены ставить жесткие условия?
- Какова роль качества и услуг на рынке?

- **Рыночная власть поставщиков**
- Сосредоточение поставщиков. Много ли покупателей и немного ли доминирующих поставщиков?
- Брендинг. Силен ли бренд поставщика?
- Доходность поставщиков. Вынуждены ли поставщики поднимать цены?
- Поставщики угрожают вертикальной интеграцией в отрасли (например: производители, угрожающие создать собственные предприятия розничной торговли)?

Оцени стратегию, товарищ менеджер!!!!

- Внедрена ли стратегия так, как планировалось?
- Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?
- Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?
- Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- Соответствует ли организационная структура стратегии организации?

Организация

- Организационный процесс:
- 1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
- 2. Делегирование полномочий.

Централизация управления

- сосредоточение власти и полномочий у высшего уровня руководства.
- + Централизация улучшает контроль и координацию специальных независимых функций, снижает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями;
- + Сильно централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
- + Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Децентрализация управления

- связана с делегированием части полномочий нижестоящему уровню управления.
- + Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе стоит к возникающей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
- + Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией.
- + Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высокой должности, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры.

Признаки децентрализации

- Повышение числа решений, принимаемых на низших уровнях упр иерархии;
- Повышение значимости таких решений;
- Сокращение объема (централизованного) внешнего контроля за решениями, принимаемыми снизу;
- Сокращение звеньев вертикали управления.