

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика фирмы и рынков»

658(07)
С50

В.Н. Смагин

ТЕОРИЯ ФИРМЫ

Текст лекций

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2010

УДК 658.1(075.8)
ББК У9(2).я7

*Одобрено
учебно-методической комиссией факультета
«Экономика и предпринимательство»*

Рецензенты:
д.э.н., проф. П.П. Лутовинов, д.э.н., доц. В.А. Белкин

Смагин, В.Н.

С50 Теория фирмы: текст лекций / В.Н. Смагин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 162 с.

Текст лекций содержит материал, отвечающий требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по дисциплине «Теория организации».

Рассмотрены организационные, экономические, правовые формы различных рыночных субъектов (фирм), законы их функционирования, различные концепции теории фирмы, организационные отношения.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов и специалистов, изучающих управленческую и организаторскую деятельность в фирме.

ББК У9(2).я7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
I. Основные понятия теории фирмы	
1.1. Рынок – форма организации экономической жизни современного общества.....	5
1.2. Фирма – форма существования экономического субъекта в условиях рынка.....	11
1.3. Основные концепции теории фирмы.....	18
1.4. Общие закономерности в жизнедеятельности фирмы.....	31
II. Фирма и внешнее окружение	
2.1. Эволюция мировой экономической системы.....	43
2.2. Внешняя среда фирмы.....	45
2.3. Классификация фирм.....	49
III. Управление фирмой	
3.1. Фирма как управляемая система.....	58
3.2. Структурный подход к управлению фирмой.....	66
3.3. Организационная структура и инфраструктура фирмы.....	78
3.4. Принципы и методы управления. Управленческие решения.....	91
3.5. Коммуникации. Мотивация. Конфликты.....	98
3.6. Организационная культура.....	109
IV. Развитие фирмы	
4.1. Инновационная политика фирмы.....	124
4.2. Инвестиционная деятельность фирмы.....	129
4.3. Реинжиниринг бизнеса.....	139
4.4. Рационализация и организационное проектирование.....	146
Глоссарий.....	157
Библиографический список.....	161

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии (конспект лекций) согласно требованиям государственных образовательных стандартов рассмотрены вопросы, дающие представления о фирме как о сложной динамической системе; анализируются ее общие свойства и закономерности функционирования, принципы построения; рассматриваются вопросы организационного проектирования и инжиниринга бизнеса; типология организаций и организационная культура. Особое внимание уделено развитию фирмы как способа адаптации к постоянно меняющемуся внешнему окружению.

Материал является современным взглядом на теорию организации. Теоретический материал дан в преломлении к его использованию в прикладном плане и практические достижения, которые нередко опережают теорию, рассмотрены как основа дальнейшего развития теории.

В конспекте лекций имеется много рисунков и таблиц, позволяющих ёмко и одновременно наглядно изложить сложные вопросы теории фирмы. К материалу лекций подготовлены тесты, упражнения и задачи, которые на практических занятиях закрепляют теоретические положения. Подготовлены темы рефератов и семинарских занятий, контрольные задания и варианты курсовой работы.

Материал может использоваться для подготовки магистров (и, разумеется, бакалавров), обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», а также для самообразования заинтересованных лиц, для консультантов в области управления современными бизнес-системами. Он оснащен литературными источниками, позволяющими выйти за рамки настоящего конспекта лекций.

I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ФИРМЫ

1.1. Рынок – форма организации экономической жизни современного общества

Принципы рыночной экономики. Свободные рынки и роль государства. Смешанные экономики, социально-ориентированные экономики. Американская, германская, японская, шведская модели экономик. Специфические особенности российской модели рыночной экономики. Экономические цели современного общества.

Рыночная экономика – это экономика, основанная на саморегуляции, т.е. свободных решениях потребителей и производителей товаров и услуг при координации действий участников государством, а именно законодательной и судебной властями непосредственно, а исполнительной опосредованно, путем введения налогов, сборов, льгот, лицензирования и т.п. Основные агенты такой экономики показаны на рис. 1.1.

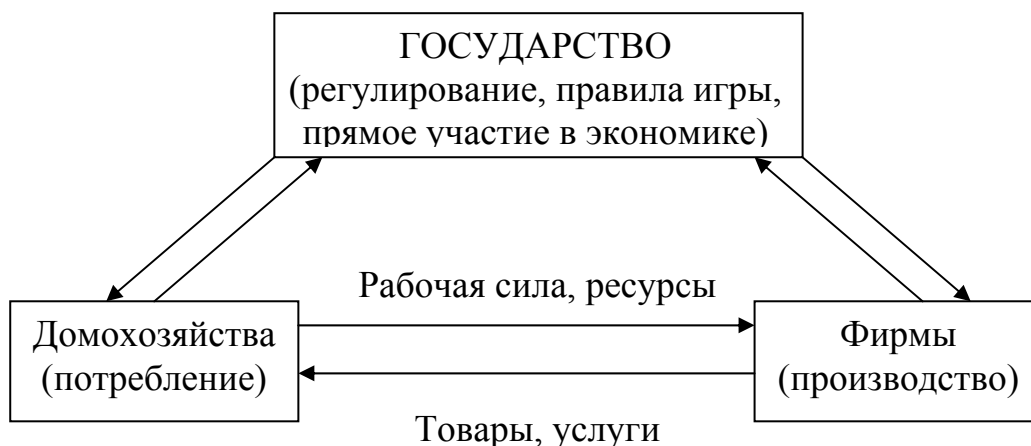


Рис. 1.1. Основные агенты рыночной экономики

Рыночная экономика базируется на принципах, изображенных на рис. 1.2.

Постоянное исполнение правил рыночной игры вырабатывает у участников определенную идеологию экономического мышления, заключающуюся в индивидуальности выбора, соблюдении частных интересов, рациональном поведении, стремлении к чистой выгоде, понимании необходимости сотрудничества участников.

Принципы рыночной организации (рис. 1.2) могут быть реализованы в различных соотношениях между собой и будет получен тот или иной вариант рынка.

В 1970-х гг. экономисты Чикагского университета, включая нобелевского лауреата М. Фридмана, сформулировали тезис о том, что **свободные рынки** – самый эффективный способ распределению ресурсов и рисков.

Большинство развитых стран в 1970–1980-х гг. либерализовали рынки, что привело к их взрывному росту и служило доказательством, что вмешательство государства в экономику должно быть минимальным.

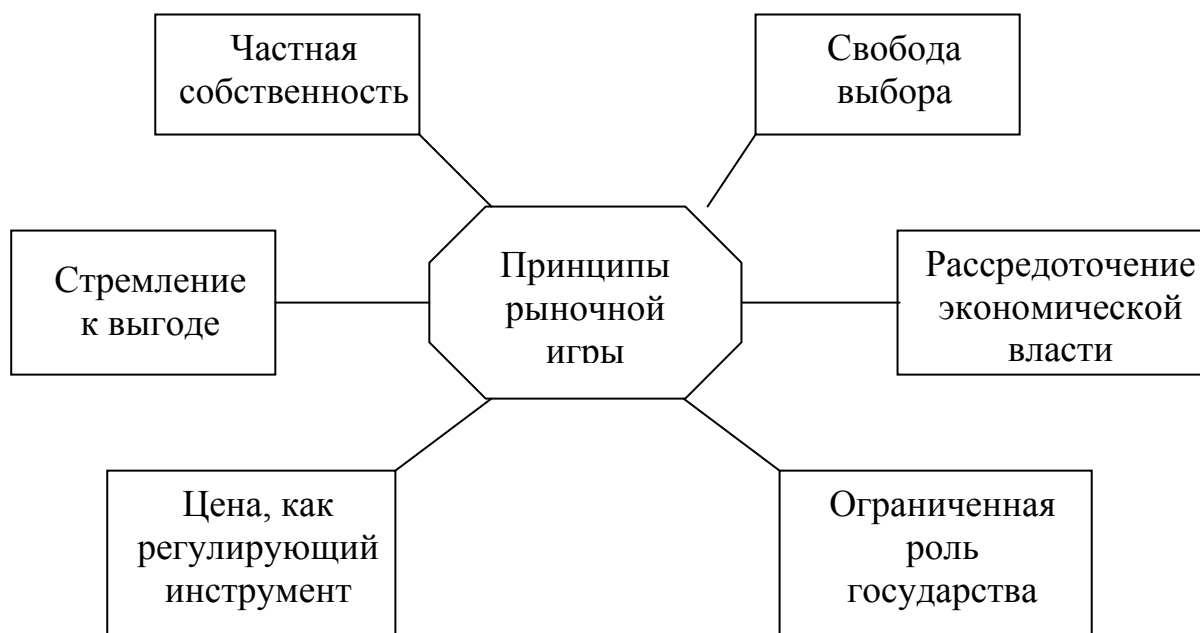


Рис. 1.2. Принципы рыночной организации экономики

Глобальный финансовый кризис второй половины 2000-х гг. показал несостоятельность количественных и концептуальных моделей, лежащих в основе теории свободных рынков. Об этом однозначно высказались многие ведущие финансисты и политики.

Например, по мнению финансиста Дж. Сороса: «Фундаменталисты считают, что рынки тяготеют к равновесию и что преследование участниками рынков личных интересов в наибольшей степени отвечает интересам общественным. Это неверно, потому что от кризиса финансовые рынки всегда спасало вмешательство властей». Аналогично высказался по этому вопросу президент Франции Н. Саркози: «Идея, что рынки всегда правы – безумная идея. Идея невмешательства государства умерла. Идея всемогущих рынков умерла».

Рыночная экономика должна быть социально ориентированной, т.е. ни государство, ни частный бизнес не имеют право получить полный контроль над экономикой, она должна служить людям, обществу в целом. В **смешанной экономике**, состоящей из элементов централизованно-плановой экономики и свободного рынка, решения потребителей и част-

ных фирм определяют структуру распределения ресурсов. Но экономически более сильные участники обязаны поддерживать более слабых.

Роль государства заключается в развитии чувства взаимной ответственности всех участников рынка и в корректировке несправедливых тенденций в конкуренции, торговле, распределении доходов.

Автором этой концепции в 1940-х гг. был Л. Эрхард, министр экономики, а впоследствии федеральный канцлер Германии. Подобная экономика была названа **социально-рыночной** и получила широкое распространение в Европе во второй половине XX века.

Является ли социально-рыночная экономика лучшей? На этот вопрос нельзя получить строгий научный ответ. Полный ответ предполагает выход из области фактов и рассмотрения области ценностных суждений, взвешивания экономической и социальной эффективности, он не может быть количественно и даже качественно определенным.

Сегодня различные варианты смешанной экономики, образующей материальную основу социально-ориентированных общественных систем, выступают как адекватная форма современного развитого общества, в котором тенденции социально-экономического развития требуют дополнения рынка государственным регулированием, частнохозяйственной инициативы – социальными гарантиями.

Смешанная экономика не является бесформенным конгломератом, хотя уступает «чистым» системам в степени однородности составляющих ее элементов. В то же время смешанные экономики не являются стандартными, унифицированными, они весьма разнообразны.

Они отличаются «национальными особенностями», выражающимися в пропорциях смешения разных форм собственности, рынка и государственного регулирования, капитала и социальной, экономической и постэкономической сторон. И зависит это от многих факторов: уровня и характера развития материально-технической базы, исторических и геополитических условий формирования общественного устройства, национальных и социокультурных особенностей страны, меры влияния различных социально-политических сил и пр. В смешанной экономике некоторые особенности могут доминировать над другими. Поэтому выделяют для примера несколько более-менее обособленных моделей.

Американская модель, являющаяся либеральной рыночно-капиталистической моделью с приоритетной ролью частной собственности, рыночно-конкурентного механизма, капиталистической мотивации, высоким уровнем социальной дифференциации и одновременно государственной поддержкой слабых.

Германская модель предполагает сочетание широких конкурентных начал в экономике с формированием многослойной институциональной структуры субъектов социальной политики, смягчающей недостатки рынка

и капитала. Важнейшая задача государства – обеспечить баланс между рыночной эффективностью и социальной справедливостью.

Японская модель – это модель регулируемого корпоративного капитализма, в которой созданные благоприятные возможности накопления капитала сочетаются с активным государственным регулированием экономического развития, структурной, инвестиционной, внешнеэкономической политик и особым социальным значением корпоративного начала в общественной жизни.

Шведская модель – это социально-демократическая модель, которая отводит государству место верховной социально-экономической силы (существенно большее, чем в германской модели). Демократически избранной государственной власти делегируются огромные полномочия по регулированию социально-экономической жизни. Следует, однако, заметить, что большие концептуальные отличия шведской модели, называемой «шведским социализмом», от других моделей не приводят в развитых странах к большим различиям на практике.

Конечно, смешанная экономика развитых стран и развивающихся далеко не похожи. В последних «смещение» нередко вызывается наличием отсталых экономических фирм, структурными перекосами в сторону сырьевых отраслей и малой долей наукоемких, низкой общественной производительностью труда. Таким странам, а к ним относится и Россия, сложно проводить эффективную социальную политику. Тем не менее, они осознают необходимость движения в сторону социально-рыночных экономик, как наиболее приемлемых для общества.

Переход к рыночной экономике в России на рубеже 80-х и 90-х гг. прошлого столетия **был осложнен** следующими объективными обстоятельствами:

- крайне высокая степень огосударствления экономики при почти полном отсутствии легального частного сектора и неуклонно растущая «теневая экономика»;
- длительное (на протяжении 3-х поколений) существование принципиально нерыночной экономики, что ослабляло инициативу населения;
- большие перекосы в национальной экономике, характеризующиеся ведущей ролью военно-промышленного комплекса и низкой отраслей, работавших на потребительский рынок;
- неконкурентоспособность большей части отраслей промышленности и сельского хозяйства в целом;
- отсутствие согласия в обществе по поводу самого перехода к рынку, темпов перехода и конкретных способов, что привело почти к непрерывному социально-политическому кризису.

Начавшийся **переход к рыночной экономике высветил:**

- неконкурентоспособность подавляющего числа отраслей промышленности, что привело в условиях открытой внешнему миру экономики к

сильному перекосу в отраслевой структуре – гипертрофированному развитию топливно-энергетического комплекса и первичной переработки сырья (металлургия, химия);

– сложившиеся в предыдущую эпоху монополистические структуры сильно влияют на экономические процессы, что затрудняет формирование конкурентной среды и стимулирует криминальные формы конкурентной борьбы;

– переход к рынку крайне неравномерен по регионам. Он быстрее пошел в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах, где достаточно широко распространилось частное предпринимательство, тогда как в отдаленных регионах и сельской местности становление рыночных отношений идет существенно медленнее;

– очень неравномерен переход к рыночным отношениям в отраслях и сферах экономической жизни. Так в денежно-кредитной сфере и торговле произошло быстрое приближение к уровню стран со зрелой рыночной экономикой, тогда как в сельском хозяйстве в основном сохранились формы организации производства, унаследованные от административно-командной системы;

– характерные для России деспотизм и отсутствие демократических традиций усилили неуважение к закону и недоверие к любой власти, привели к противостоянию между властью и предпринимательскими структурами, разрастанию теневой экономики. В эту же сторону толкает аномия, т.е. разрушение прежних общественных ценностей, которое не сопровождалось быстрым формированием новой позитивной системой ценностей.

В целом, в России сложилась специфическая модель рыночной экономики:

- мощный государственный сектор;
- малая доля мелкого и среднего частного предпринимательства (несколько более 10 % ВВП);
- возможное за пределами правового поля перераспределение прав собственности;
- высокая коррупция, сращивание органов власти и предпринимательских структур;
- преобладание финансового капитала над промышленным, что порождает спекулятивные настроения у крупных собственников;
- высокая неравномерность в построении рынка по отраслям и регионам;
- ощутимая криминализация экономической жизни;
- склонность населения к государственному патернализму.

Сложившееся положение не является хорошим или плохим, и не известно можно ли было добиться большего. Но знать, что рынок в России пока отличается от рынка развитых и развивающихся стран, и по каким

именно свойствам, необходимо, так как общая обстановка иногда сильнее влияет на выбор собственника, менеджера, чем обстановка внутри фирмы.

Именно эту цель преследует представленный выше материал, т.к. фирмы древнего мира и средневековья (например, судостроительные верфи, оружейные мастерские, торговые, строительные организации и т.д.) действовали в ином внешнем окружении, чем сегодня, когда принципиально другими стали глубина и масштаб общественного разделения и кооперации труда, уровень развития технологии, степень открытости внешнему миру, разнообразие национальных особенностей и т.д.

Глобальный финансовый кризис начала XXI в. подтолкнул страны к коррекции своих финансовых систем, структурной перестройке экономики и одновременно из-за напряжений в социальной сфере усилил интерес к социально-ориентированной экономике, четче обозначил основные цели общества (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основные цели современных экономических систем, задаваемые государством

В любой рыночной экономике первичным (основным) звеном или экономической единицей является фирма (предприятие). Она производит товары и услуги для продажи потребителям, самостоятельно принимает решения, стремится к получению максимального дохода (прибыли) посред-

ством наилучшего использования собственных и привлеченных факторов производства, несет полную ответственность за свои действия перед контрагентами, выплачивает налоги, распределяет прибыль между текущим личным доходом собственников и расширением или совершенствованием деятельности.

Государство, как субъект рыночных отношений (см. рис. 1.2) представлено своими регулирующими, контролирующими и охранительными учреждениями, осуществляющими власть над хозяйствующими субъектами для достижения общественных целей, обеспечения стабильного экономического и социального прогресса общества (см. рис. 1.3).

Фирма, чтобы быть успешной в долгосрочной перспективе, должна строить свою политику в достаточно полном соответствии с целями общества, проводимыми от его имени государством.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основных рыночных агентов.
2. Какие принципы определяют рыночную экономику?
3. Что такое смешанная экономика?
4. Что понимается под социально-рыночной экономикой?
5. Чем отличается шведская модель экономики от американской?
6. Назовите основные особенности российской модели экономики.
7. Назовите основные экономические цели современного общества.

1.2. Фирма – форма существования экономического субъекта в условиях рынка

Определения: фирмы, теории, теории фирмы. Ценностная цепочка фирмы по М. Портеру. Принцип действия фирмы, виды деятельности. Признаки единства фирмы, виды производственных отношений. Типология фирм.

Термин «фирма» возник на определенном этапе социально-экономического развития и связан с типом экономики, точнее с рыночными отношениями (табл. 1.1). И хотя современное наполнение термина связано с рынком, с содержательной точки зрения корни этого понятия уходят в далекое прошлое.

Фирма (ит. *firma*) – 1) форма существования экономического субъекта в рыночной экономике; 2) хозяйственное, промышленное, торговое предприятие или объединение группы однородных или смежных предприятий, пользующееся правами юридического лица, удовлетворяющее общественные потребности в товарах и услугах и получающее на этой основе прибыль.

Таблица 1.1

Типы координации экономической жизни

Свойства Тип экономики	Цель	Система организации	Регулятор
Патриархаль- ная	Удовлетворе- ние основных нужд	Регламентации жизни по иерархическому принципу	Обычаи, опыт
Плановая	Устойчивое развитие	Иерархическая регламентация производства и распределения	Государствен- ные органы
Рыночная	Устойчивое развитие	Свободное взаимодействие субъектов рынка	Цена

Теория (гр. *theoria* – рассмотрение, исследование) – система основных идей, обобщающих опыт и отражающих объективные закономерности; она выполняет объясняющую и прогнозирующие функции для природных, социальных, экономических и других явлений.

Теория фирмы – система знаний, объясняющая и прогнозирующая поведение фирмы, позволяющая подготавливать решения о ценах, объемах производства, инвестициях, дивидендной политики, логистики, рекламной деятельности и т. п.

Традиционные теории основываются на предположении, что фирма стремится к максимизации прибыли. Современные теории делают акцент на разделении собственности, контроле, на трансакционных издержках; на поведении фирмы. В этом случае предположение о максимизации чего-либо, заменено достаточностью какого-либо состояния или достижения определенного уровня и т.д. Об этом подробнее будет говориться ниже.

Понятие фирмы многомерно. Мы осветим это с разных сторон. Начнем с ценностной цепочки М. Портера, которая учитывает все действия фирмы, которые приводят к увеличению ценности ее продукции (рис. 1.4).

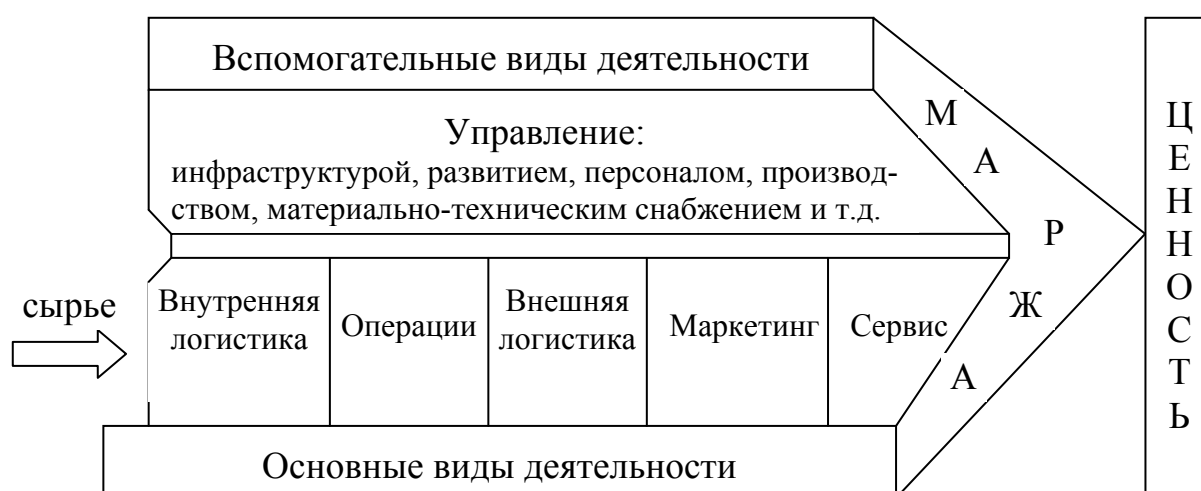


Рис. 1.4. Основные функции фирмы в конкуренции ценностной цепочки М. Портера

Основными видами деятельности являются те, которые связаны с производством товара и доставкой ее потребителю. Вспомогательные виды деятельности способствуют непосредственному увеличению ценности, как например, технологическое развитие, или позволяют действовать фирме более эффективно. Ценностная цепочка – показывает, что фирма представляет собой нечто большее, чем простой набор видов деятельности, что отдельные действия фирмы связаны друг с другом и благодаря этому взаимодействию и компромиссам повышается ценность результата.

Чтобы успешно реагировать на внешние воздействия рынка и обеспечить достижение конкретных целей, фирма должна решить какие из этих видов деятельности и комбинаций из них следует рационализировать. Основным принципом деятельности фирмы, обеспечивающим конкурентоспособность и выживаемость на рынке, является экономический рационализм (рис. 1.5).

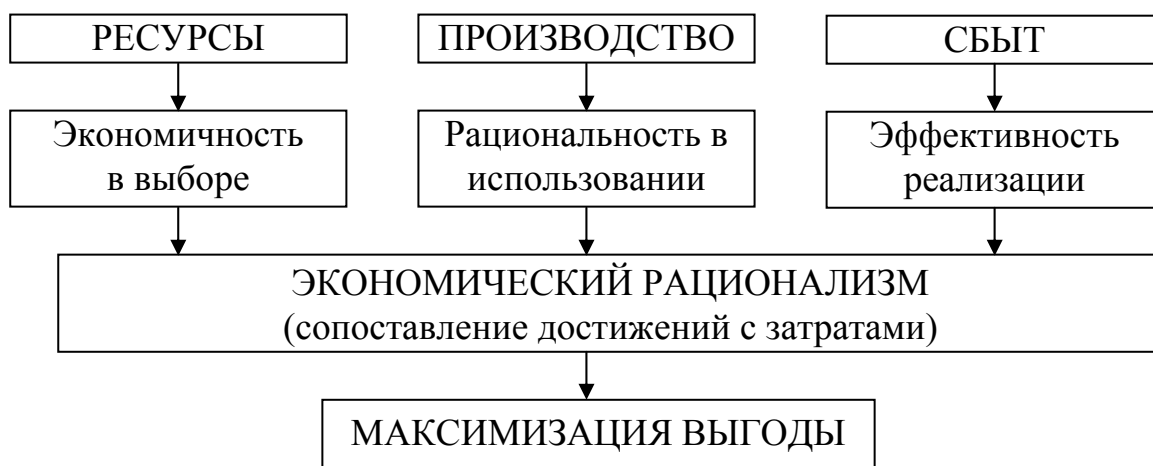


Рис. 1.5. Экономический принцип действия фирмы

Виды деятельности фирм многообразны, но их обычно группируют в четыре вида (рис. 1.6).

Фирма может одновременно заниматься производством товаров, их продвижением к покупателю, непосредственно торговлей, иногда оказывать финансовые и консультационные услуги.

Производственная деятельность состоит из двух постоянно взаимодействующих подвидов. Первый – производство традиционных товаров и услуг по неизменной технологии, неизменным каналам продвижения товаров и схемам реализации. Он из-за конкуренции оставаться эффективным долгое время не может и достаточно быстро ведет к неудаче. Поэтому необходимы регулярные изменения в производстве и реализации товара. Второй подвид – инновационный (англ. innovation – нововведения) выражается в постоянном усовершенствовании традиционного товара, технологии, организации производства и в конечном итоге заканчивается переходом к товару с принципиально новыми характеристиками, свойствами и

даже областями применения. В последнем случае коммерческий результат плохо определяем. Здесь велик рыночный риск, но в случае успеха отдача может во много раз превышать отдачу от производства традиционной продукции. Инновационные фирмы иногда называемые венчурными (англ. venture – рисковать), часто финансируются финансово более мощными организациями, для которых инновационная неудача не является катастрофой, а если повезет, выигрыш будет велик, хотя бы в перспективе.



Рис. 1.6. Виды деятельности фирм

Коммерческая (лат. commercium – торговля) **деятельность** более рискованная в сравнении с производственной. Повышенный риск вызывается изменчивостью рыночной конъюнктуры; перемещением товаров на значительные расстояния, погрузочно-разгрузочными работами, складированием, что вызывает определенные трудности сохранности, сопровождается изменением качества товаров при транспортировке и хранении, а бывает и количестве; меньшей надежностью соблюдения договоров по срокам поставки и расчетам. Отсюда следует необходимость большей доходности коммерческой деятельности в сравнении с производственной.

Разумеется, фирма-производитель товара может сама заниматься продажей. Такая деятельность называется производственно-коммерческой. Но для средней и тем более крупной фирмы совмещение деятельностей экономически бывает не оправдано.

Финансовая (лат. financia – наличность, доход) **деятельность** возникает на денежной стадии оборота капитала, когда товаром являются налич-

ные и безличные деньги, валюта, ценные бумаги. Деньги могут быстро обесцениваться из-за инфляции, а ценные бумаги быстро менять свой курс и значительно отличаться по номинальной и реальной стоимости. Значительный риск финансовой деятельности предопределяет ее потенциально высокую доходность, большую чем при производственной и коммерческой деятельности.

Консультационная (лат. *consultans* – советующий) **деятельность** имеет целью снижение неопределенности при принятии предпринимательских решений и увеличение их эффективности. Консультационные фирмы на платной основе изучают ситуацию и дают рекомендации по самым разным вопросам: правовым, управления финансами, оптимизации налогообложения, маркетинга, стратегического управленческого планирования, технологическим вопросам производства, информационным технологиям, управления персоналом, реорганизации бизнес-процессов и т.п.

Спрос на консалтинговые услуги в последние десятилетия вдвое обгоняет темпы роста бизнеса.

Это сложный вид деятельности с высоким риском, требует от исполнителей хорошей квалификации и поэтому достаточно дорог. В конце прошлого века в России к его услугам прибегали в основном крупные фирмы, а средние и малые в силу ограниченных финансовых возможностей пользовались консалтингом достаточно редко. Сейчас за консультациями малые и средние фирмы все чаще обращаются по вопросам оптимизации налогообложения, бухучета, управления организацией, информационных технологий, организационного дизайна и др.

Среди всех видов деятельности ведущая роль принадлежит производственной, поскольку прежде чем обменивать товары и потреблять, их нужно произвести. Но удобство в продвижении товаров, комфорт в потреблении зависят от уровня и качества посреднической деятельности, торговли, финансового рынка.

Любой вид деятельности требует координации подвидов, согласования частичных процессов, ведущих к конечному результату, а это возможно, если фирма будет единым организмом – концепция «трех «е» (рис. 1.7).

Из концепции 3-х «е» видно, что фирма не просто экономическая единица рынка, это социально-экономический организм, в котором есть трудовой коллектив, управляемый одним лицом, есть собственники имущества, и, следовательно, в нем возникают определенные отношения – организационные, распределительные, хозяйственные.

Основными целями фирмы являются получение дохода ее собственниками; выплата заработной платы работникам; перечисление налогов в местный и государственный бюджеты; создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия; охрана окружающей среды; недопущение сбоев в работе и ритмичное снабжение потребителей продукции в соответствии с заключенными договорами и рыночным спросом.



Рис. 1.7. Признаки целостности экономической единицы –
– концепция 3-х «е» – и виды производственных отношений

На рынке экономическая власть рассредоточена, а отношения между агентами складываются естественным взаимовыгодным образом, а внутри фирмы, наоборот, господствует иерархический принцип организации экономической жизни. На рынке реализуются косвенные методы контроля и управления, на фирме прямые. Рынок не приемлет диктат, он основывается на экономических стимулах; в фирме преобладает единоначалие, административные методы управления.

Разнообразие рыночных условий порождает многочисленность форм организации и функционирования фирм. На рис. 1.8 приведен вариант их типологии.

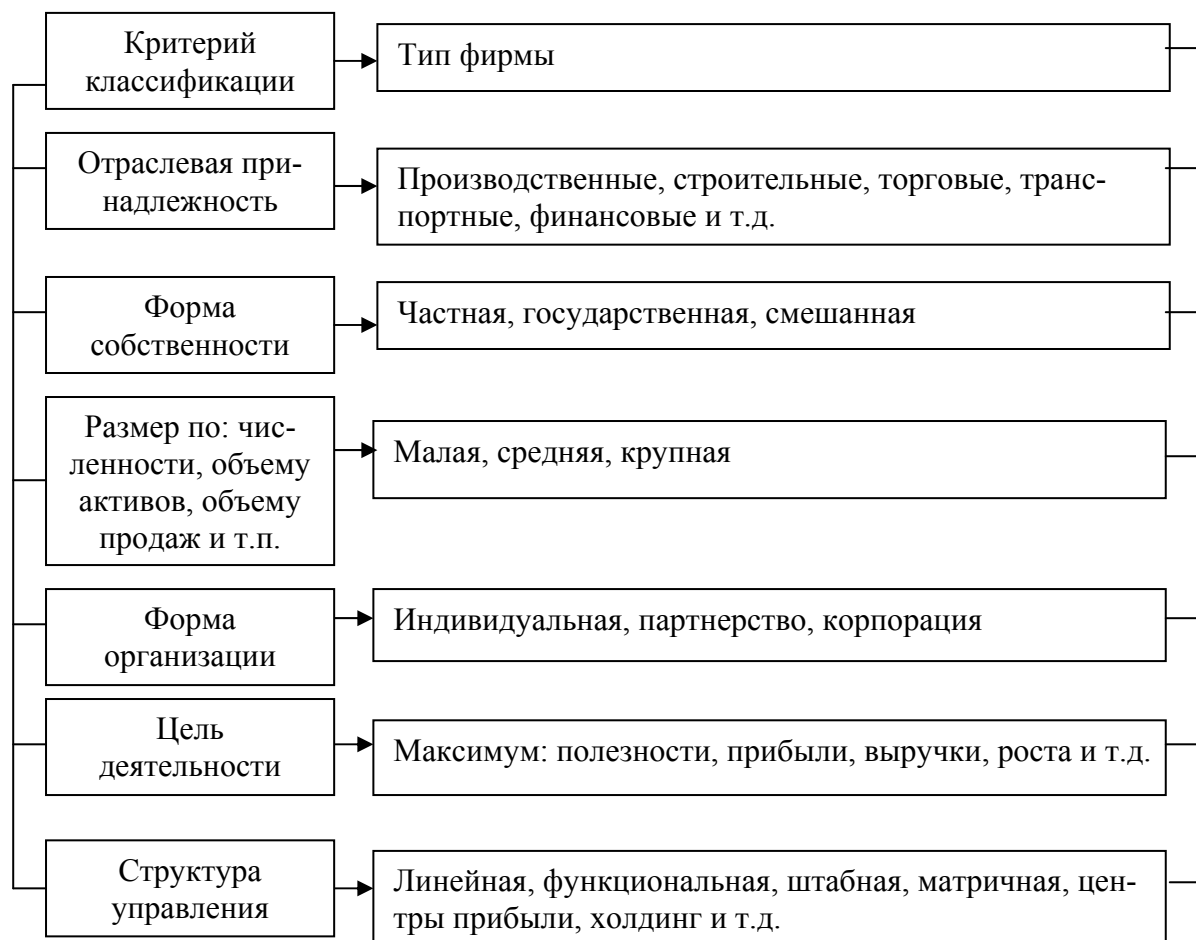


Рис. 1.8. Типология фирм

Можно в типологию добавить и другие классификационные признаки, можно детализировать каждый признак. Например, размер фирмы по численности работающих в соответствии с федеральным законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ делит их на: крупные (свыше 250 чел.), средние (от 100 до 250 чел.), малые (до 100 чел.), микропредприятия (до 15 чел.).

На этом закончим с общей характеристикой фирм и перейдем к основным концепциям теории фирм.

Вопросы для самопроверки

1. Для чего нужна теория фирмы?
2. В чем смысл ценностной цепочки фирмы, предложенной М. Портером?
3. Каким принципом руководствуется фирма на рынке?
4. Какие виды деятельности фирм вы знаете? Какой из видов является базовым.

5. В чем смысл концепции 3-х «е», объясняющей целостность фирмы?
6. В чем смысл типологии фирм?

1.3. Основные концепции теории фирмы

Причины появления фирм. Ожидания основных общественных групп от деятельности фирм. Классическая теория фирмы. Другие теории: менеджеральная, максимизации роста, поведенческая, институциональная, ресурсная, современные направления в развитии теории. Классификация теорий фирмы – классическая, контрактная, стратегическая.

Появление фирм происходит не спонтанно, в своей основе оно имеет объективные причины. Причины связаны с тем, что важнейшим элементом фирмы как системы являются люди, имеющие определенные цели. Достижение целей может осуществляться с разной эффективностью.

Исходным моментом, побуждающим людей объединяться, являются многочисленные опытные данные, показывающие, что путем сотрудничества можно достичь больших результатов и с точки зрения отдельного человека, и с точки зрения общества в целом.

Чтобы действия отдельных людей в фирме вели к достижению ее целей, людей нужно мотивировать – направить работу каждого в русло делегированных им обязанностей и прав, нацелить на выполнение принятых управленческих решений.

Мотивация будет успешной, если деятельность человека стимулируется способом, позволяющим удовлетворить его главные потребности. Согласно теории Маслоу потребности человека образуют пирамиду и по степени значимости разделяются на пять групп: 1) физиологические – необходимые для выживания (потребность в пище, одежде, жилье и пр.); 2) в безопасности и уверенности в будущем; 3) социальные – причастность к какому-либо сообществу; 4) в уважении, признании; 5) в самовыражении.

Физиологические потребности непосредственно удовлетворяются через экономическое стимулирование. Наверное поэтому исторически первой является классическая теория фирмы, использующая концепцию человека экономического (рис. 1.10).

Впоследствии появились другие теории, отражающие постоянно возрастающую сложность устройства фирмы, расширение масштабов деятельности (от индивидуального бизнеса до транснационального), расширение функций в обществе, увеличение числа целей, способов иерархичного управления, мотивации персонала; их роли в объяснении реально протекающих процессов внутри и вне фирмы – институциональная теория, менеджеральная, контрактная, поведенческая, транзакционная, ресурсная,

организационного потенциала, реинжиниринговая, внутренних рынков корпорации и др.

Мы рассмотрим лишь некоторые из них, тем более что ткань многих теорий переплетена, идеи взаимодополняемы и взаимопроникаемы, построение единой теории сомнительно, не только сегодня, но и в принципе, из-за сложности, неоднозначности и изменчивости изучаемого субъекта рынка. Хотя и предложим ниже некоторую систематизацию концепций фирмы, отчетливо будем понимать ее условность и приближительность. Но сначала ответим на один вопрос.



Рис. 1.9. Классическая (экономическая) теория фирмы

Зачем нужны фирмы? Во-первых, они являются организационно-технологическими системами по созданию товаров и услуг; во-вторых, они являются общностями людей, объединенными едиными мотивами действия, т.е. социально-экономическими системами; в-третьих, они являются механизмом реализации рыночных отношений, в которых фокусируются взаимовыгодные контракты, хозяйственные сделки-транзакции.

В современном мире действует более 50 млн. фирм, 99 % которых относятся к мелкому и среднему бизнесу. К крупному бизнесу имеет отношение около 500 тыс. фирм, из которых около 36 тыс. (менее 0,1 %) являются транснациональными корпорациями, производящими около 1/4 части мирового ВВП. Из этих цифр понятен размах разнообразия реальных фирм, который на пять-шесть порядков выше числа существующих тео-

рий; понятны трудности с созданием единой теории. Но каждая существующая и вновь появляющаяся теории обладает большой познавательной силой, отражает важные стороны бытия фирмы и необходима в практическом плане для повышения эффективности работы.

Социально-экономическая роль фирмы, видна из рис. 1.10, показывающего ожидания основных общественных групп.



Рис. 1.10. Ожидания основных общественных групп от деятельности фирм

Классическая теория фирмы рассматривает в качестве основной цели максимизацию прибыли. Хотя, как видно из рис. 1.10, ожидания различных общественных групп не тождественны, а иногда находятся в диссонансе с основной целью фирмы. Опыт показывает, что было бы преувеличением считать максимизацию прибыли результатом только холодного экономического расчета. Сегодня «максимизацию» следует понимать как наиболее вероятный выбор из нескольких альтернативных вариантов с разной прибылью.

Конечно, прибыль – универсальный показатель деятельности бизнеса, большинство фирм именно его и придерживается. Особенно те, которые

находятся в условиях жесткой рыночной конкуренции, когда норма прибыли невелика, опасности значительны, а возможность компенсировать убытки мала. В этих условиях выбираются действия, наиболее приемлемые с точки зрения ближайшей перспективы, минимизирующие опасность для выживания.

Такое часто бывает, когда спад или инфляция ослабляют потребительский спрос и прибыль ощутимо или даже опасно снижается. Методически, допущение о максимизации прибыли является достаточно хорошим приближением к реальности, к поведению большинства предприятий, находящихся в подобных условиях.

В тех случаях, когда конкуренция не очень значительна, норма прибыли выше среднего уровня, фирма может себе позволить не следовать слепо принципу «максимума прибыли», а обратить внимание на долгосрочные цели. И все равно, утверждение, что фирмы, получающие высокие прибыли, преследует «неприбыльные цели» является гиперболой. Если прибыль удовлетворяет акционеров, менеджеры получают некоторые возможности в выборе иных, кроме прибыли целей, но их свобода ограничена неким пороговым значением прибыли.

В менеджеральной теории фирмы допускается, что принцип максимума прибыли может заменяться на максимум торговой выручки. Это эмпирически наблюдаемый факт, когда в акционерных обществах собственники становятся фактически формальными владельцами, уступая многие права профессиональным управленцам-менеджерам. Рост торговой выручки позволяет увеличивать персонал компании, повысить ранг менеджера в служебной иерархии, поднять его жалование, льготы и выплаты, связанные с ростом торговой выручки. Как правило, максимум торговой выручки и максимум прибыли приходятся на разные объемы продаж.

В развитых странах около половины всех акционерных обществ считают максимизацию продаж главной целью, причем крупные компании придают этому большее значение, чем средние.

В теории максимизации роста фирмы предполагается, что собственники и менеджеры имеют общую цель – максимум стоимости фирмы. Собственники по причине роста активов и, следовательно, личного благосостояния; менеджеры – по причине роста жалования, со всеми доплатами и премиальными, по причине подъема личного статуса и престижа. Опыт показывает, что менеджеры предпочитают растущую фирму просто крупной.

В поведенческой теории фирмы предполагается, что у фирмы имеется много целей, вытекающих из множества интересов. Это интересы среднего эшелона менеджеров, стремящихся к власти, карьере и росту доходов; интересы акционеров, желающих высоких дивидендов; интересы высшего менеджмента, устремленные к росту престижа фирмы, улучшению экономических показателей, личных доходов, повышению своего социального

статуса; интересы наемных работников, заинтересованных в достойной заработной плате, содержательном и безопасном труде, уверенности в занятости.

Чтобы фирма была устойчивым, жизнеспособным организмом, высшее руководство должно согласовывать частные, иногда разнонаправленные интересы; разрешать возникающие конфликтные ситуации; поддерживать стабильную социальную обстановку в коллективе.

Поведенческие (бихевиористические) теории получили широкое распространение в практике японского бизнеса. Кредо японских менеджеров подобных фирм: «Залог успеха – высокий моральный дух работников фирмы. Высокий моральный дух – результат удовлетворения заинтересованности работника. Заинтересованный и удовлетворенный работник – хороший работник. Фирма не будет хорошей, если ее работники плохие, т.е. незаинтересованные и неудовлетворенные. Задача администрации гармонизировать интересы работников и фирмы».

В основе всех вариантов поведенческих теорий лежит искусство компромисса. Невозможно максимизировать все цели одновременно: прибыль, зарплату, объем продаж, экономический рост и прочее. Нужно выбрать такую комбинацию целей, которая не будет лучшей по каждой из них в отдельности, но окажется приемлемой для всех заинтересованных сторон. Компромисс находится с помощью ведения переговоров, отслеживания результатов реализованных управленческих решений и при возникновении конфликтов (сбоев, разногласий) активного вмешательства администрации для урегулирования конфликта наименее болезненным способом.

Институциональная теория фирмы, появившаяся в конце 1980-х – начале 1990-х гг., основана на представлении рынка как сложной иерархической структуры институтов. Институты – это созданные людьми формальные регуляторы рыночной деятельности (конституции, законы и т.п.) и неформальные регуляторы (правила, процедуры, добровольно принятые моральные и этические кодексы делового поведения и т.д.), которые вместе с факторами принуждения упорядочивают их взаимодействие и позволяют работать в интересах получения максимального дохода.

В этой теории за рамки фирмы выносятся ее производственная функция. Яркий пример – толлинговые фирмы, которые могут не иметь в своем составе ни одного предприятия, и организовывать работу по выпуску продукции на давальческом сырье. В институциональной теории фирма – это иерархическая построенная структура, управляющая заключением и выполнением контрактов; фирма – пучок контрактов.

Фундаментальным понятием здесь является **понятие транзакции** (лат. сделка, соглашение) и транзакционных издержек – затрат на осуществление сделок. Они включают в себя затраты по поиску информации о потенциальных поставщиках, покупателях, товарах, ценах, и т.д.; затраты по ве-

дению переговоров и заключению сделок; затраты по контролю за выполнением транзакции; затраты по судебной или иной защите контракта. Эти затраты могут быть большими, но в классической теории фирмы во внимание не принимаются.

Фирма возникает и существует, потому что имеющийся в ней нерыночный (административный) механизм распределения ресурсов действует более эффективно, чем рыночный механизм распределения ресурсов, по причине отсутствия транзакционных издержек.

Теоретически экономика способна стабильно развиваться и без фирм. Все ее экономические субъекты самостоятельно занимаются производством, обменом, сбытом. Это напоминает натуральную форму хозяйствования, поскольку каждому субъекту в отдельности нужно вести переговоры по нахождению ресурсов, заключать сделки по реализации, страховать себя от рисков нарушения контрактов, что удлиняет процесс производства и сбыта, делает его более дорогим.

Преимущества фирмы в том, что в ней в одном месте соединяются факторы производства и за счет нерыночного (внутрифирменного) изготовления и сбыта товара, снижаются транзакционные издержки и, следовательно, общие издержки функционирования экономики. Можно сказать, что фирма – это наиболее подходящий и экономически оправданный субъект рынка.

Какую форму организации работы рыночного субъекта выбрать подсказывает табл. 1.2, в которой размер транзакционных затрат связан с величиной риска выполнения транзакции.

Таблица 1.2

Связь транзакционных издержек, риска и формы организации работы рыночного субъекта

Форма организации работы рыночного субъекта		
Индивидуальная	Контрактная система	Внутрифирменная иерархия
Затраты: рыночная транзакция считается бесплатной, так как предприниматель угадывает рыночную ситуацию	Затраты: рыночная транзакция платная и включает в себя расходы по поиску информации, заключению контракта, контролю за реализацией и юридической защите	Затраты: издержки по внутреннему управлению (внутренние транзакционные затраты)
Результат: либо положительный, если ситуация на рынке правильно угадана; либо отрицательный в противном случае	Результат: увеличивается защищенность транзакции, но нет полной гарантии из-за возможности одностороннего разрыва контракта партнером	Результат: полная гарантия транзакции, т.к. она становится внутрифирменной и исполняется в результате командного управления

Конкретный выбор фирмой организации работы можно сделать, сравнив выигрыш по результатам в трех случаях с величиной соответствующих транзакционных издержек. По сути это определяет размер фирмы. Фирма может расти пока внутренние транзакционные издержки (затраты на внутрифирменное управление) остаются меньше внешних транзакционных затрат, т.к. подобная ситуация снижает издержки на одинаковый объем продукции.

Ресурсная теория фирмы представляет фирму как совокупность ресурсов материальных и нематериальных, внутренних и внешних. В этой теории приоритет отдается нематериальным ресурсам – человеческому, интеллектуальному капиталу, знаниям, умениям, наработанным связям. Цель ресурсной теории объяснить возникновение и использование конкурентных преимуществ фирмы.

Предполагается, что подобные ресурсы неравномерно распределились между фирмами, часто их нельзя приобрести на рынке, именно они являются причиной конкурентного преимущества или уязвимости фирмы.

Особую роль в этой теории играет понятие стратегических активов, которые обеспечивают фирме долгосрочные конкурентные преимущества; они ценны для организации, у них нет заменителей, их трудно скопировать или воспроизвести и они редки среди конкурентов. Именно они повышают эффективность фирмы. Это могут быть патенты, ноу-хау, товарные знаки, внутренняя организационная среда фирмы; специальные знания, полученные на стыке менеджмента, правоведения, информатики, логистики, деловой этики, социальной психологии, лингвистики, экологии.

Фирма должна культивировать подобные ресурсы, развивать их и получать с этого экономическую ренту.

Современные направления теории фирмы отражают изменения, произошедшие в последнее время и связаны с широким использованием предприятиями новейших технологий, активным применением рискованных инвестиций, усилением стратегического подхода в управлении, прогнозированием поведения конкурентов и т.п. К ним относятся.

1. **Концепция реинжиниринга**, т.е. перестройка работы на современной информационной и технологической основе и переход к комплексной реконструкции корпорации, предполагающей оптимизацию размеров, изменение мотивации персонала и стимулирования, сочетание в управленческой архитектуре линейного и программного руководства, активное воздействие на рынок и т.п.

2. **Концепция внутренних рынков**, т.е. перенос закономерностей и принципов рынка во внутреннюю среду фирмы, когда ее подразделения становятся относительно самостоятельными, покупают и продают продукцию друг другу, участвуют в межфирменных деловых сделках. Но самостоятельные звенья объединены общей культурой, едиными информационными сетями, финансовой системой. Выявляются условия, когда кон-

цепция позволяет сокращать общефирменные расходы и усиливать диверсификацию.

К этой концепции можно отнести теорию «демократической корпорации», предполагающей высокую степень децентрализации управления с развитием демократических методов взаимодействия подразделений с руководством. Дальнейшее развитие последней концепции ведет к обоснованию «внутренних корпораций», т.е. сетевых фирм, с распределенными автономными звеньями.

3. Концепция альянсов, т.е. ассоциативных форм организации и управления, отражающих выгоду в ряде случаев горизонтального объединения форм в виде модифицированных конгломератов, стратегических союзов, ассоциаций и т.д. В этой теории предполагается кооперирование между конкурентами, потребителями. Фирмы объединяются для использования тех выгод рыночных отношений, которые по отдельности им не доступны. Люди в этой концепции являются ведущим ресурсом.

Все теории справедливы, т.к. проистекают из многочисленных достоверно установленных устойчивых тенденций в деятельности фирм, но ни одна из них не может претендовать на полноту и всеохватываемость из-за безразмерности воплощения конкретных фирм, расплывчатости их контуров, постоянной изменчивости. Если попытаться как-то систематизировать теории, чтобы сжать их количество до обозримого размера, то со значительной степенью огрубления можно одну из версии классификации представить следующим образом (рис. 1.11).

Фирма в классической теории является целостной технологической единицей, выполняющей основную производственную функцию по привлечению факторов производства и переработки их в продукцию для рынка. Рынок для нее большая экономическая система, управлять которой нельзя, но к которой нужно приспособляться с максимальной отдачей.

Максимальная отдача предполагает максимум прибыли, который, при заданных рынком целях, имеет место при минимальных издержках на единицу продукции. Минимальные издержки на единицу продукции достигаются при так называемом «минимально эффективном выпуске» для данной отрасли экономики. При нем положительный эффект от увеличения масштаба выпуска товара одного вида максимален, а средние издержки (на единицу продукции) соответственно минимальны.

Положительный эффект масштаба имеет место и при производстве товаров разного вида в связи с понятием «субаддитивности издержек», т.е. когда сумма издержек по производству отдельных товаров разными фирмами больше, чем при совместном производстве этих же товаров на одной.

Горизонтальная граница роста фирм является в классической теории производственной (технологической). Нужно стремиться к увеличению объема выпуска одного вида продукции пока средние издержки не станут минимальными. Затем стремиться к продуктовой диверсификации (много-

образию товаров) пока проявляется эффект «субаддитивности издержек», т.е. пока общие затраты при совместном выпуске товаров, меньше чем при их отдельном производстве в рамках различных фирм.



Рис. 1.11. Примерная классификация теорий фирмы

Вертикальная граница роста фирмы также связана с «субаддитивностью издержек». Выбор между покупкой на рынке или самостоятельным производством внутри фирмы продукции последовательных стадий переработки одного продукта (вертикальная интеграция фирмы) делается по результатам сравнения совокупных издержек при самостоятельном производстве с покупкой на рынке. Минимальные издержки обосновывают выбор варианта.

Таким образом, производственные ограничения роста фирмы по горизонтали и вертикали определяют через максимум прибыли естественный масштаб ее деятельности, ее размеры.

Контрактная теория фирмы появляется на определенном уровне развития экономики и права, на достаточно высоком уровне концентрации капитала в фирме.

Классическая и контрактная теории далеко не тождественны. В классической теории цена товара определяется после его изготовления и выхода для обмена на рынок. В контрактной теории это происходит до начала производства товара в момент заключения контракта. В классической теории транзакции являются бесплатными для рыночных субъектов, в контрактной теории они всегда платны, и эта плата связана с защитой контракта.

Контрактная система опережает реализацию экономических отношений купли-продажи закреплением этих отношений в юридическом документе до изготовления товара. Контракт, как юридический документ, повышает эффективность экономических отношений, их надежность, но за это нужно платить. Эта плата тем справедливей, чем большим капиталом располагает фирма и чем выше риск убытков при неисполнении сделки.

Лауреат нобелевской премии по экономике Дж. Бьюкенен утверждал: «Экономическая теория все больше становится «наукой о контрактах», а не «наукой о выборе», вследствие чего в центре ее внимания должен быть не хозяйствующий субъект, максимизирующий прибыль, а третейский судья, «человек со стороны», пытающийся найти компромиссное решение конфликтов в случае возникновения претензий участников друг к другу».

Всегда ли нужна контрактная система? Разумеется, нет. Если речь идет о покупке массовой унифицированной продукции, стандартного оборудования и сырья, то здесь контракт не нужен. Рынок лучше, быстрее и дешевле реализует подобную сделку.

Если речь идет, например, о строительстве предприятия или покупке некоторых комплектующих для собственного сборочного производства, то контракт необходим, т.к. в случае сбоев потери от неисполнения сделки будут ощутимыми. Возможны и варианты, когда нужна дополнительная информация, чтобы решить что выгоднее – обычные рыночные отношения или контрактные. Например, при покупке специализированного оборудования или специфических материалов.

Возможны и варианты, когда доверить исполнение сделки лучше внутрифирменному управлению. Например, когда перемещение полуфабрикатов идет по смежным производственным стадиям или когда идет сборка готовой продукции. Здесь внутрифирменное управление вытесняет чисто рыночные отношения и контракты.

Внутрифирменное управление лишает свои структурные подразделения свободы по определению, иначе фирма не будет целостным организмом. Ликвидируется свободная рыночная цена по технологической цепи, поскольку товаром является только готовая продукция фирмы. Ликвидируется конкуренция во внутрифирменных отношениях. Управление базируется

на единоначалии и выражается в иерархической, властной подчиненности низших звеньев высшим. Внутрифирменная иерархия является отчетливо выраженной рыночной моделью экономической организации.

Однако будет преувеличением сказать, что отношения в фирме являются только командными. Если в фирме есть дочерние предприятия, то отношения с материнской компанией не являются вполне рыночными, но не являются и чисто административными. В фирме существуют внутрифирменная контрактация – отношения коллективного договора между администрацией и персоналом фирмы, отношения контракта при найме на работу между администрацией и работником, отношения внутреннего субподряда со своими подразделениями и т.д.

При расчете внутренних транзакционных издержек нужно принимать во внимание, что фирма по вине некоторых своих сотрудников может вести себя на рынке нерационально. Они, отвечая за сбыт готовой продукции или снабжение сырьем, оборудованием и т.п. и обладая монопольной властью, могут стремиться к собственным экономическим интересам в ущерб фирме. Это явление в контрактной теории носит название оппортунизма (фр. – соглашательство, приспособленчество, беспринципность) и выражается в том, что такие сотрудники вступают в сговор с «проверенными» покупателями продукции или поставщиками сырья и в первом случае соглашаются на занижение цен на продукцию, а во втором случае на завышение цен на сырье. Экономическая рента от нерационального поведения фирмы, обусловленного негласным соглашением, делится между сотрудниками фирмы и их знакомыми контрагентами.

Оппортунизм выражается также в снижении интенсивности труда сотрудников фирмы, управление которой является бюрократическим; уклонении от части вмененных обязанностей, недобросовестном и некачественном их исполнении.

Борьба с оппортунизмом заключается в контроле за деятельностью сотрудников, в установлении лимитов цен на покупаемое сырье и продаваемую продукцию. Если фактические цены, за которые ответственны работники, и установленные предельные будут отличаться, но приносить фирме доход, то доход может делиться между фирмой и сотрудниками. В любом случае борьба с оппортунизмом требует дополнительных затрат, т.е. внутренних транзакционных издержек.

Вопрос о размере фирмы в контрактной теории решается сопоставлением величины издержек управления фирмой, включающих преодоление оппортунистического поведения ее сотрудников, и размеров внешних транзакционных издержек. Пока величина управленческих затрат остается меньше внешних транзакционных издержек, фирма может увеличивать свои размеры.

Стратегическая теория фирмы отличается от предыдущих тем, что в ней оптимизируются не состояния фирмы, а условия для ее развития. Ра-

зумеется, здесь учитываются внешние факторы в виде действий конкурентов, изменения в структуре отрасли, в макроситуации и т.п.; принимаются во внимание внутренние свойства – традиции, опыт, множество целей, устройство организации и т.п. Но главным является активное воздействие на внешнее окружение в виде формирования потребительских предпочтений, подбора конкурентной стратегии, формирования макроэкономической политики, развития технологий, гибкого организационного устройства фирмы.

В классической и контрактной теориях элементарной ячейкой фирмы является технологическая операция, полученная на основе правильного для отрасли и масштабов производства разделения труда, т.е. специализация деятельности, с последующим объединением (кооперацией) технологических операций в единое целое с помощью внутрифирменного управления.

Технологические операции объединяются в основные, вспомогательные, обслуживающие производственные процессы, на базе которых устанавливаются соответствующие производственные подразделения (цехи) и формируются функциональные службы, занимающиеся диспетчированием, учетом, финансированием, нужными исследованиями и т.п.

В классической теории внутрифирменное управление представлено, как правило, простыми организационными структурами – линейными, функциональными и др. В контрактной теории, в целях повышения эффективности управления масштабными фирмами, появляется дивизиональное и матричное управление. Но в обеих теориях это управление является бюрократическим, как и было изначально задумано.

Изменения во внешней среде несильно отражаются на внутреннем устройстве фирмы – меняется, как правило, незначительно содержание и размер должностных обязанностей; видоизменяются функции, выполняемые отдельными работниками и подразделениями, модернизируются способы подготовки и принятия решений и др.

В стратегической теории принципиально другой становится элементарная ячейка фирмы. Она становится не технологической, не производственной, а экономической. Не технологическая операция становится первичным элементом, а бизнес-процесс, направленный на потребителя вне фирмы или внутри нее.

Бизнес-процесс включает в себя иерархию взаимосвязанных регламентированных действий, реализующих одну или несколько бизнес-целей фирмы. Это может быть ресурсное обеспечение выпуска продукции, маркетинг и сбыт, сервис, доставка, стратегическое и бизнес-планирование, анализ и управление выпуском товаров, подготовка управленческих решений, финансовый контроль, разработка документации и т.д.

Не обязательно каждый бизнес-процесс сопровождается получением прибыли, но он всегда имеет конечного потребителя, для которого имеет ценность – экономическую, информационную, управленческую и др.

Бизнес-процессы служат основой образования бизнес-систем, т.е. отдельных структурных подразделений или групп подразделений фирмы, ориентированных на одновидовую деятельность – сборочное производство, склад материальных ресурсов, цех по ремонту специализированного оборудования, бюро проектирования новых технологий и т.д. Объединение бизнес-систем образует фирму, которая сама является бизнес-системой, но ориентированной на рынок, на конечного потребителя ее продукции, а, следовательно, на результирующие производственные и финансовые показатели.

Фирма, как бизнес-система, находится в постоянном развитии, адаптируя к макро- и микроизменениям более крупной социально-экономической системы, к обществу. Развитие фирмы предполагает ее внутренние и внешние изменения.

Внутренние изменения выражаются в развитии производственного потенциала, увеличении основных и оборотных средств, усилении диверсификации деятельности, реструктуризации капитала и другом, ведущем к росту эффективности деятельности и расширению перспектив. Но эти изменения не затрагивают организационно-правовую форму.

Внешние изменения, как правило, сопровождаются реформированием организационно-правовой фирмы и выражаются в слияниях, разделениях, выделениях, преобразованиях юридических лиц. Цель – получение эффекта от изменения структуры капитала, устранения дублирующих функций, снижение издержек управления при росте объемов производства и т.д.

Размер фирмы в стратегической теории не определяется только технологическими ограничениями и минимизацией издержек как в классической и контрактной теориях. Они тоже играют важную роль, но в расчет идет стратегия развития, большая вписываемость во внешнее окружение, понимание необходимости видоизменения вместе с ним и одновременно влиять на окружающий мир.

Выделенные на рис. 1.11 три чистых теории фирм условны, существует неограниченное число промежуточных состояний и различных комбинаций из них. В целом переход от классической теории к стратегической имеет хронологическую последовательность. Сегодня право на жизнь заслуживают все теории, но классическая больше характерна для малого и среднего бизнеса, контрактная для среднего и крупного, а стратегическая для очень крупного и часто находит выражение в деятельности транснациональных компаний.

Вопросы для самопроверки

1. В чем причина появления фирм?

2. Назовите ожидания основных общественных групп от деятельности фирм.
3. В чем смысл классической теории фирмы?
4. В чем смысл менеджеральной и институциональной теорий; теории максимизации роста и ресурсной теории, современных теорий?
5. Чем определяется размер фирмы в классической теории?
6. Что представляет собой контрактная теория?
7. В чем смысл стратегической теории?
8. Всегда ли выгодна контрактная система в деятельности фирмы?
9. Когда внутрифирменное управление производством товара выгоднее рыночного регулирования?
10. Что такое внутрифирменный оппортунизм и в чем он выражается?
11. Что является элементарной ячейкой производства в классической теории, и что в стратегической?
12. Можно ли создать единую теорию фирмы?

1.4. Общие закономерности в жизнедеятельности фирмы

Общие признаки фирмы как системы. Законы: синергии, самосохранения, развития, композиции и пропорциональности, информированности и упорядоченности, единства анализа и синтеза.

Все элементы окружающего мира взаимосвязаны между собой, нет абсолютно изолированных. Через эту связь проявляется единство материального мира, в котором каждый элемент функционирует либо по естественной (генетической), либо искусственной (кем-то запланированной) программе жизнедеятельности. Для каждого элемента характерен свой путь развития, т.е. целенаправленного и необратимого изменения.

Фирма, как элемент окружающего мира, подчиняется общим закономерностям, выявленным философией, общей теорией систем. Фирма, как система, обладает ее общими свойствами и признаками:

- структурированностью, т.е. пространственно-временными связями и взаимодействием своих частей;
- разнообразием своих частей, т.е. отсутствием частей лишенных индивидуальности;
- эмерджентностью, т.е. несводимости свойств целого к сумме свойств отдельных частей;
- открытостью, т.е. способностью обмениваться веществом, энергией, информацией с окружающей средой;
- динамичностью, т.е. наличием процесса переноса вещества, энергии, информации между частями системы и элементами своего окружения;

- способностью к самосохранению, т.е. преобладанию внутренних взаимодействий над внешними и устойчивостью по отношению к внешним воздействиям;
- адаптивностью, т.е. изменением поведения, как реакцией на воздействие; изменением структуры, направленной на стабилизацию и приспособление к происходящим изменениям;
- способностью к эволюции в сторону усложнения и образования новых частей;
- неравномерностью развития, когда незначительные изменения постепенно накапливаются и сменяются резкими качественными преобразованиями вплоть до гибели фирмы;
- управляемостью и самоорганизацией, при которых потенциал фирмы увеличивается.

Функционирование фирмы подчиняется действиям определенных законов. Закон вообще – это устойчивая, объективная связь явлений и событий, неизменно проявляющаяся в определенных ситуациях окружающего мира.

В отличие от законов материального мира, которые выполняются обязательно, законы в социально-экономических системах, к которым относится фирма, в тождественной ситуации выполняются лишь с определенной степенью достоверности, а при рассмотрении достаточного количества похожих фирм, видны лишь как устойчивая тенденция.

Причина в том, что коллектив фирмы, состоящий из отдельных людей, имеющих самостоятельные цели, не всегда совпадающие с целями организации, дает активную составляющую сил, приводящих иногда к нерациональности поведения фирмы на рынке.

Главная особенность законов, действующих в социально-экономических системах, – это неопределенность, вызванная неполнотой или неточностью информации относительно условий выполнения того или иного решения, проекта, величины потребных затрат, получения отдаленного результата и т.д. Основными видами неопределенности являются: а) неизвестность из-за отсутствия личного опыта и невозможности воспользоваться чужим, возможных действий конкурентов или партнеров и т.д.; б) случайность в форме форс-мажора или непредвиденных изменений в политической ситуации на уровне муниципалитета, региона, государства; в) расплывчатость из-за неоднозначности или двусмысленности толкования законов, возникших условий реализации проекта и т.п.

Тем не менее, есть весьма устойчивые тенденции функционирования фирм, которые являются законами: синергии, самосохранения, развития, композиции и пропорциональности, информированности и упорядоченности, единства анализа и синтеза и др.

Закон синергии (гр. *synergeia* – совместное действие) – возрастание эффективности деятельности за счет соединения, интеграции, слияния отдель-

ных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности – «целое больше суммы своих частей». Эффект синергии вызывается не только рациональным соединением ресурсов, но и согласованным поведением, правильными связями, отношениями взаимопомощи, нацеленностью на общие интересы, подчинением им частных, и за счет этого достижение большего выигрыша, в том числе и для составляющих системы.

Этот закон можно было бы назвать законом кооперации, т.е. соединением ресурсов, сил, процессов отношений для совместного выполнения общего дела.

Примерами эффекта синергии являются:

- эффект масштаба производства, выражающийся в том, что крупное производство имеет более низкие издержки на единицу продукции, за счет снижения условно-постоянных расходов, в сравнении с несколькими мелкими производствами, имеющими тот же объем продаж;

- конвейерное производство, как соединение с помощью специального транспорта в единое целое узкоспециализированных технологических операций и реализации за счет этого принципов специализации, прямоотчности, пропорциональности;

- синергия продаж, выражающаяся в объединении продавцов и использовании ими общих каналов продвижения товаров: транспорта, складов, персонала;

- инвестиционный синергизм, проявляющийся в совместном использовании производственных площадей, проведении научно-исследовательских работ, общих кредитов и пр.;

- оперативный синергизм – совместное обучение персонала, крупные закупки оборудования и его транспортировка из-за рубежа. Распределение общих накладных расходов повышает эффективность деятельности;

- синергия «общих товаров». Например, конкурс на «лучший автомобиль 21 века» выигран японцами благодаря объединению различных отраслей вокруг единой цели – общего для них товара;

- синергизм создания общей благоприятной экологии, когда отходы одного производства становятся сырьем для другого. Например, соединение общественного питания и животноводческих откормочных комплексов.

Эффект синергии может быть нарушен целым рядом причин:

- отсутствие в фирме выраженных лидеров, способных в сложных условиях повести коллектив на решение трудных задач;

- в растущих компаниях возникает дефицит в топ-менеджерах, что, как правило, приводит к отрицательному эффекту из-за неспособности фирмы решать новые задачи;

- недостаточные квалификация и мотивированность коллектива;
- слабая техническая оснащенность и устаревшие технологии управления;
- незнание закона синергии топ-менеджерами и/или персоналом фирмы.

Из-за приведенных и многих других причин синергия в фирме может носить не созидательный, а разрушительный характер. Потенциал системы может оказаться примерно равным сумме потенциалов частей, может оказаться заметно выше или ниже (до 50 %), а может измениться резонансным образом, когда производительность меняется в разы, как в положительную, так и отрицательную сторону.

В отличие от естественных систем, для которых есть численные показатели и способы измерения энергетики, потенциала, для систем искусственных, типа фирмы, нет даже вариантов подобных показателей. Но косвенные показатели созидательной синергии есть. Достаточно сравнить со среднеотраслевыми показателями или показателями главных конкурентов прибыль, рентабельность; способность развиваться, быстро и адекватно реагировать на изменения в окружающей среде; использование фирмой современных информационных технологий в управлении, высокое качество товаров и услуг, растущий спрос на них, положительный имидж фирмы, хороший моральный климат в коллективе и т.п., чтобы получить ответ на вопрос о наличии положительной или отрицательной синергии в организации.

Закон самосохранения – любая фирма стремится к выживанию или самосохранению за счет рационального использования кадровых, материальных и финансовых ресурсов вопреки разрушающим внешним и внутренним воздействиям.

Механизм приспособления или гомеостазис (от гр. *homois* – подобный и *statis* – состояние) выражает инстинктивное стремление и способность фирмы сохранять равновесное состояние, характеризующееся устойчивостью, стабильностью, консервативностью к повреждающим силам за счет регуляции всех основных процессов организации. Как правило, этот механизм срабатывает, но иногда существуют надынстинктивные соображения, противостоящие закону сохранения и приводящие к самоликвидации фирмы.

В условиях рынка каждая фирма стремится к достижению собственных целей, иногда в противовес целям своих конкурентов. Конкуренция является формой естественного отбора наиболее жизнеспособных в сложившихся условиях. Те, кто не вписывается в рамки требований социально-экономического развития отбраковываются, разоряются.

В этих условиях выбор целей, социальной миссии, правильной стратегии и тактики являются важными в стремлении к выживанию. Фирма вы-

живет, если потенциал созидательных сил превысит потенциал негативных, разрушительных.

Потенциал сохранения: оптимальный размер фирмы, гибкая организационная структура, высокий профессионализм персонала и стабильность кадров; наличие достаточных материальных, технологических и финансовых резервов; хорошая техническая оснащенность, современные коммуникации и информационная обеспеченность, умелое оперативное управление, наличие страхования рискованной деятельности.

Потенциал разрушения: недостаточный или избыточный размер фирмы; жесткая организационная структура, неадекватная сложившейся обстановке; низкий профессионализм персонала и активность; высокий уровень конкуренции в отрасли; слабость рынка; трудности снабжения; бюрократический и налоговый пресс; большой объем «нормативного» вмешательства в деятельность фирмы.

При ощущении менеджерами слабости фирмы к самосохранению, т.е. осознании превалирования потенциала разрушения над потенциалом созидания, необходимо разработать и реализовать меры, повышающие жизнестойкость фирмы, к которым относятся: создание резервного денежного фонда; увеличение доли высоколиквидных материальных фондов; диверсификация деятельности, совершенствование структуры и методов управления, освоение новых технологий, модернизация выпускаемой продукции, установление постоянных партнерских отношений с целью создания устойчивости снабжения и сбыта, использование при заключении сделок с партнерами контрактов форвардного типа, усиление инновационной деятельности, повышение культуры взаимоотношений с партнерами и другое, соответствующее складывающейся конкретной обстановке внутри и вне фирмы.

Закон развития – каждая фирма в процессе своего поступательного и необратимого развития стремится к максимальной самореализации себя как целого, так и своих частей на основе пропорциональных изменений и динамического равновесия.

Потенциал фирмы определяется не столько размером ее материальных ресурсов, сколько возможностями коллектива, определяемыми интеллектуальными способностями, профессиональной подготовкой и моральным духом.

Основные факторы, побуждающие к развитию, следующие:

- изменения на рынке (спрос и предложение, конкуренция и т.п.);
- изменение общего внешнего окружения (экономика, политика, техника, экология, культура, этика и др.);
- изменения внутренней среды (объединение и разделение подразделений компании, переход на новые технологии, модернизация функций управления и др.);

- моральный износ имущественного и интеллектуального комплекса фирмы;
- изменения приоритетов потребностей и интересов человека и общества.

Существуют разные модели развития фирмы. На табл. 1.3 изображена одна из них (модель Черчилля-Льюиса), связывающая масштабы деятельности фирмы с некоторыми параметрами функционирования.

Таблица 1.3

Модель Черчилля-Льюиса развития фирмы

Переменные	Степени роста					
	I становление	II выживание	III успех-свобода	IV успех-рост	V взлет	VI зрелость
1. Уровень деловой активности (оборот, прибыль и т.д.)	<p style="text-align: center;">Динамика размеров</p>					
2. Возраст фирм	молодой		промежуточный		зрелый	
3. Использование формальных систем менеджмента	Практически отсутствует	Минимальное	Основное	Развивающееся	Зрелое	Расширяющееся
4. Основная стратегия	Существование	Выживание	Нормализация прибыли	Получение ресурсов для развития	Рост	Прибыль на инвестиции
5. Стиль управления	Прямое руководство	Контролируемое управление	Функциональное управление		Раздельное управление	Связи и персонал

Модель развития показывает происходящие в определенной последовательности и с определенными интервалами времени изменения в фирме, которые являются этапами развития и которые неслучайны, а вполне предсказуемы, поскольку логически и статистически обоснованы обширным фактическим материалом.

Этап становления начинается с бизнес-плана, с экономического обоснования идеи, цели еще нечеткие, происходит формальное учреждение фирмы.

Этап выживания – ресурсов не хватает, факторы успеха не очень ясные, прибыли мало, управление ситуативное, фирма не обладает четкой структурой; нет системы приема на работу, оценки исполнения заданий; субординация слабая.

Этап успех-свобода – начало утверждения на рынке, хотя масштабы производства невелики. Первые успехи в конкурентной среде, норма прибыли приближается к среднеотраслевой. Фирма по-прежнему строится вокруг людей, а не задач. Функциональные организационные конфликты, противоречивость целей, несоответствие стимулирования результатам, бизнес перерастает возможности основателей.

Этап успех-рост – увеличение масштабов производства, рост массы прибыли и ее достаточность для инвестирования в осязаемое расширение производства, усложнение процессов управления и переход к использованию функциональных схем.

Этап взлета характеризуется прочным утверждением на рынке, освоением новых рынков, увеличением объемов продаж, использованием внутри фирмы развитых систем управления. Децентрализация власти, фирма строится вокруг задач, четкие организационная структура и распределение прав и обязанностей, разумный баланс между стабильностью и гибкостью управления.

Этап зрелости отличается стагнацией объема продаж, ощущением необходимости перемен в продукте, технологиях, проблемами в получении среднеотраслевой нормы прибыли, продукция модернизируется, диверсифицируется деятельность. Финансисты становятся влиятельной силой и требуют возврата инвестиций любой ценой. Главное внимание уделяется вопросам контроля, страхования. Бюрократизация управления: межфункциональные конфликты, главное внимание внутренним стычкам; потребитель – «назойливая муха», мешающая работать. Истощается дух предпринимательства, требуется пересмотр стратегии развития.

Этап гибели фирмы – у организации не хватает ресурсов самосохранения, доминируют не созидательные, а разрушительные силы. Пропала ориентация на результат, нет сплоченной и целенаправленно действующей команды, нет духа инноваций, а вместо него дух всеохватывающего и губительного контроля. Падает спрос на продукцию в результате ее морального старения, сокращается доля рынка.

В модели Черчилля-Льюиса (см. табл. 1.3) этап гибели фирмы не показан, но ни одна из них не живет бесконечно. Они зарождаются, развиваются, ослабевают и гибнут. В среднем жизненный цикл фирмы от зарождения до гибели составляет 35–40 лет, хотя есть такие, которые существуют и более 100 лет и менее 10 лет.

Жизненный цикл фирмы связан с жизненным циклом продукции. Графически они имеют вид, упрощенно представленный на рис. 1.12.

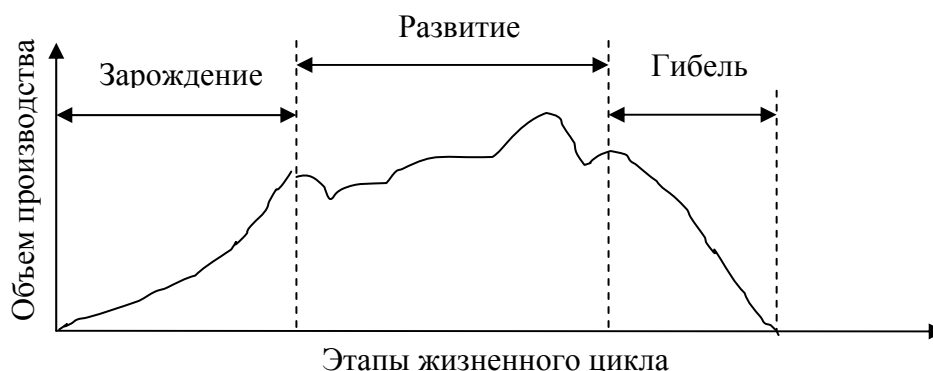


Рис. 1.12. Графический образ жизненного цикла фирмы и продукции: зарождение – развитие – гибель

Зарождение продукции – это разработка, конструирование, эксперименты, опытные партии, вывод продукции на рынок, формирование спроса.

Развитие продукции – это зрелость потребительских свойств, стадия серийного и массового производства, высокий уровень продаж. Модификация качества, расширение сфер использования, насыщение рынка.

Гибель продукции – затухание производства и продажи изделия.

На первой стадии жизненного цикла продукции преобладают расходы, на стадии развития доходы, на стадии гибели убытки, вынуждающие прекратить производство.

Фирма, стремящаяся продлить свою жизнь и не связывать ее с одним продуктом, должна заблаговременно перейти к следующим продуктам. Для этого совмещается стадия зарождения следующего продукта со стадией развития предыдущего и, когда подходит стадия гибели последнего, он заменяется на продукт, прошедший стадию зарождения и переходящий в стадию развития. Именно так ведут себя крупные фирмы – долгожители, встроившие в свое производство научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и переходящие последовательно от одного поколения продукции к другому в соответствии с требованиями рынка, формируя к тому же потребительские предпочтения. Подобное характерно для отраслей, выпускающих сложную продукцию – автомобиле-, самолето-, судостроение, электронная и бытовая техника и др.

Кризис подстерегает фирму на каждом этапе. Есть модель развития Л. Грейнера, показывающая, что периоды эволюционного развития сменяются резкими переменами, которые и ведут последовательную смену этапов по мере увеличения размеров фирмы: кризисы руководства, автономии, контроля, бюрократического аппарата, синергии (системный).

Периоды эволюционного развития определяются факторами экстенсивного роста:

- увеличением количества используемых ресурсов – капитальных и трудовых;
- увеличением времени использования ресурсов – повышение сменности работы;
- устранением потерь времени в использовании ресурсов – машин и оборудования, движении предметов труда и рабочего времени.

Таким образом источником эволюционного развития является увеличение количественных характеристик соответствующих ресурсов, а не повышение отдачи от них.

Перемены качества в росте фирмы связаны со следующими интенсивными факторами развития:

- совершенствование системы управления фирмой; внедрение прогрессивных управленческих технологий;
- совершенствование организации производственного процесса и организации труда; освоение новой продукции;
- ускорение оборачиваемости капитала;
- формирование человеческого капитала фирмы;
- применение новой технологии, более совершенных машин и оборудования;
- улучшение используемых материалов, процесса их обработки.

Интенсивные факторы повышают отдачу от используемых ресурсов, улучшают функционирование фирмы в целом, приводят к смене качества и появлению очередного этапа развития.

Закон композиции и пропорциональности – каждая фирма стремится к рациональному расположению и взаимодействию своих частей (композиция), а также к оптимальному количественному соотношению между ними (пропорциональность).

Этот закон лежит в основе планирования деятельности, организации производства, учета, распределения, контроля, стимулирования и т.д. Команда менеджеров стремится достичь гармонии в работе фирмы с учетом финансовых возможностей, решаемых задач, поставленных целей.

Закон требует согласования целей подразделений фирмы с общей целью, обеспечения соразмерности, соответствия в деятельности частей, что равнозначно повышению жизнестойкости и самосохранения целого.

Диспропорциональность, как несоответствие между частями, снижает эффективность фирмы и создает потенциал разрушения. Нельзя компенсировать нехватку материалов избыточным количеством оборудования или рабочих, недостаток интеллектуального капитала избытком персонала или сырья.

Для реализации закона требуется разработка научным или опытным путем определенных регламентов, правил и норм.

Уровни иерархии связаны нормами управляемости; имеются нормативы для создания рабочих мест; нормативы соотношения численности работников и оборудования; нормы расхода материалов и пр.

Менеджеры возникающие дисбалансы должны исправлять путем планирования, координирования работы на основе регламентов, правил, норма, устанавливаемых ограничений, поощрений.

Раздутые управленческие штаты, несбалансированная мощность подразделений, технологически отсталое основное производство, плохие коммуникации, несовершенное информационное обеспечение, большая охрана, низкая деловая культура и т.п. нарушения закона композиции и пропорциональности могут быть причиной кризиса в фирме и, если не будут приняты меры, привести к катастрофе, к гибели.

Этот закон действует и применительно к контрагентам фирмы, к ее взаимодействию с внешней средой. Он выражается в нахождении добросовестных и надежных поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий; агентов, приобретающих для последующего сбыта продукцию фирмы; всех от кого зависит гармоничное ведение бизнеса.

Реализация закона композиции и пропорциональности требует от фирмы профессионального планирования деятельности (стратегического, тактического, оперативного), координирования в соответствии с происходящими изменениями во внешней и внутренней среде, полноты выполнения всего набора управленческих и производственных операций.

Закон информированности и упорядоченности – каждая фирма стремится собрать как можно больше информации о внешней и внутренней среде, чтобы эффективнее упорядочить деятельность и обеспечить самоорганизацию.

Информация – это сведения об объектах и явлениях, обладающие новизной и полезностью для фирмы. Она является важнейшим ресурсом любой деловой организации, т.к. лежит в основе упорядоченных действий по достижению заданных целей.

В каждой компании наряду с процессами целенаправленной организации (планы, указания, документация, нормы и нормативы и пр.) идут процессы самоорганизации, связанные с системными свойствами организации и синергетическими эффектами.

Эффекты самоорганизации возникают от неформального сотрудничества и несанкционированной деятельности подразделений фирмы и отдельных сотрудников, но на фоне четко обозначенных целей и организованной деятельности управляющих. Самоорганизация означает творческий подход, а не формальное исполнение жестких заданий; она придает гибкость, изменчивость, адаптивность управлению; повышает роль социально-психологических методов управления в противовес административным; ведет к децентрализации действий каждого сотрудника, к сопричастности в принятии управленческих решений. Самоорганизация предполагает са-

мообразование, самовоспитание, самоконтроль каждого и в целом организации. В результате самоорганизации происходит выработка новой цели, накопление структурной информации и переход на новый уровень развития.

Высший менеджмент современных крупных фирм отошел от жестокой регламентации деятельности и тотального контроля над подразделениями. Опыт показал, что чем слабее эти условия, тем выше способность частей корпорации приспособиться к изменяющимся условиям, к самостоятельному реагированию на внешние воздействия, к постановке и решению деловых подзадач и к получению синергических эффектов. И регламентированное управление, и самоуправление опираются на обширную информацию.

В крупных фирмах применяются интегрированные системы обработки данных – ИСОД. Информация собирается из разных источников, нуждается в переработке, упорядочении для многократного использования в решении разных задач. Это существенно повышает эффективность использования информации.

Информация должна быть полной, полезной, достоверной. Полнота предполагает всеохватность разносторонних проблем организации, зависит от коммуникационных связей с информационным пространством. Полезность связана с ее интерпретацией и оценивается специалистами компании. Достоверность оценивается отношением истинной информации к общему объему воспринятой информации и зависит от надежности источников, методов сбора и передачи.

Информационными потоками следует управлять, чтобы они были эффективны для достижения целей фирмы, а для этого требуется информационный менеджмент.

Закон единства анализа и синтеза – управляющая система фирмы стремится к комплексному и циклическому использованию процедуры анализа и синтеза для настройки управления на лучший вариант достижения поставленных целей.

Анализ предполагает расчленение фирмы на составляющие ее подразделения, функций управления на отдельные элементы и т.д. для понимания роли и места, улучшения деятельности составных частей.

Синтез состоит в соединении частей в единое целое на основании устанавливаемой взаимной необходимости и согласованного взаимодействия.

Внешние возмущения и внутренние конфликты необходимы для «встряски» фирмы, переосмысливания деятельности, наращивания экономического потенциала, для отбраковывания или модернизации слабых звеньев. При отсутствии внешних и внутренних возмущающих воздействий нет циклического взаимодействия анализа и синтеза системы, нет востребованности потенциала фирмы обществом, а значит, она находится в состоянии застоя, истощения созидательных сил.

Чтобы жить, такие фирмы должны рассчитывать на внешнюю помощь (финансовые пирамиды), на поглощение более крупной корпорацией.

В сложной самоорганизующейся системе с помощью бесконечного циклического взаимодействия членения на части и объединения идет непрерывная структурная оптимизация – удаляются устаревшие неэффективные элементы, заменяются более прогрессивными, возникают новые конфигурации в отношениях между частями, что в конечном итоге выражается в оптимальной самореализации.

Закон единства анализа и синтеза взаимодействует с законами синергии, самосохранения, развития, композиции и пропорциональности, информированности и упорядоченности, что ведет к установлению соразмерности и гармонии в деятельности компании.

Вопросы для самопроверки

1. Какими общими свойствами и признаками систем обладает фирма?
2. О чем говорят свойства структурированности и эмерджентности?
3. В чем смысл способности к самосохранению и развитию?
4. В чем главная особенность законов, действующих в социально-экономических системах?
5. Связан ли эффект масштаба производства с действием закона синергии и почему?
6. Какие причины разрушают действие закона синергии?
7. Есть ли связь между механизмом гомеостаза и законом самосохранения?
8. Какие факторы побуждают фирму к развитию?
9. В чем смысл модели развития Черчилля–Льюиса?
10. Назовите примеры факторов экстенсивного и интенсивного развития фирмы.
11. В чем выражается действие закона композиции и пропорциональности?
12. О чем говорит закон информированности и упорядоченности.
13. Как проявляет себя самоорганизация в фирме?
14. Как в действии управления фирмой проявляет себя закон анализа и синтеза?

II. ФИРМА И ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

2.1. Эволюция мировой экономической системы

Причины возникновения мировой экономической системы. Основные центры мировой экономики. Субъекты мировой экономики – ТНК. Новые центры мировой экономики. Характеристика России как части мировой экономики.

Единая система мировой экономики находится в стадии динамической самоорганизации. Невозможно выпускать постоянно расширяющуюся номенклатуру товаров и услуг в рамках отдельных стран, у большинства из которых просто нет для этого ресурсов в нужном объеме. Кроме того, различия в условиях производства приводят к различным издержкам при получении тождественных результатов. Возникает экономическая целесообразность в международном разделении труда и обмене его результатами.

Как единое целое мировая экономическая система сложилась в 20-м веке. Внутренние причины ее возникновения разнообразны: в начале столетия крупное машинное производство в наиболее развитых странах и огромная колониальная периферия мирового хозяйства; интернационализация производства; затем усиление вывоза капитала из стран, где он накапливался быстрее всего; становление рыночных отношений повсеместно и переход к мировому рынку. К концу 20-го века все страны оказались в едином экономическом пространстве. Общего управляющего органа у мировой экономики нет, как нет и единой цели ее эволюционирования; тем не менее, процессы самоорганизации все нарастают и опережают осмысление происходящего.

К 70-м годам 20-го века произошло сближение на высоком уровне развития стран Западной Европы, США, Японии, что во многом объясняется открытостью функционирования их экономических систем, либерализацией торговли, свободным информационным обменом, установлением международных стандартов, современных коммуникаций. Это усилило целостность мировой экономики, увеличило интернационализацию за счет использования достижений НТП.

Сложнее и разнообразнее стала структура крупных фирм, усилились экономические связи между ними, возросла их роль в мировой экономике, которая стала предъявлять к ним жесткие требования относительно экономического и социального поведения и те фирмы, которые не сумели вписаться в новые усилия, были элиминированы мировой системой. Значительно усилилась роль транснациональных корпораций (ТНК) в структуре мирового хозяйства. Четыре десятка тысяч ТНК в середине 90-х годов контролировали более трети мирового производства и торговли, стали цен-

трами научно-технического прогресса и инвестирования крупных экономических проектов.

Удельный вес национальных экономик в мировой экономике, даже наиболее развитых стран, стал снижаться. Сами страны разделились на две группы: меньшую, в которой производительность труда выше среднемировой, и гораздо большая, с низкой производительностью труда. Мировой рынок стал уничтожать те фирмы, у которых производительность труда заметно ниже среднемировой. Не помогает им и политика протекционизма соответствующих стран, направленная на повышение защитных торговых барьеров в виде таможенных пошлин и квот.

Сформировались относительно самостоятельные, уже традиционные центры, мировой экономики: США, Западная Европа, Япония. В результате стали концентрироваться товарные потоки, что определяет новый этап структурогенезиса мировой системы. Появились, хотя еще и не окрепли, новые центры, характеризующиеся большим потенциалом трудового ресурса, достаточным научно-техническим и предпринимательским потенциалом: Китай, Индия, Мексика, Бразилия и др. Однако нельзя сказать, что мировая экономика выравнивает уровни жизни в различных странах. Всего на 32 страны приходится 80 % мировой покупательской способности граждан.

Российская национальная экономика в 20-м веке на десятилетия стала закрытой для мировой экономики. Из-за чего лишилась необходимой информации, материальных элементов, опыта построения сложных рыночных структур, а жесткое управление затормозило развитие самоорганизации и самоуправления, важных для эффективного хозяйствования. Ее сильно-слабой стороной являются достаточность энергетических и других материальных ресурсов, возможность их экспорта, но высокая зависимость этого свойства от состояния мировой экономики, спроса и цен на продукцию, делают ее уязвимой.

Тем не менее, первичная сфера материального производства, кроме растениеводства и животноводства, представленная добывающей промышленностью, в целом достаточно конкурентоспособна. Хуже обстоит со вторым пределом, где производится оборудование, материалы, комплектующие и еще сложнее с производством конечного продукта – потребительских товаров. Также тяжелое положение, в сравнении с уровнем развитых стран, в сфере нематериального производства – оказание медицинских, образовательных, коммунальных, социальных, бытовых и других услуг.

Создание мировой экономической системы сделало главными своими экономическими субъектами транснациональные корпорации (ТНК); транснациональные банки (ТНБ); финансово-промышленные группы (ФПГ), как симбиоз ТНК и ТНБ; крупные биржи; крупных предпринима-

телей, а также государства и мировые финансовые и экономические организации.

Это отразилось на свойствах крупных фирм, их философии, мироощущении, экономическом и социальном поведении, научно-технической и инвестиционной политиках, что передается их контрагентам – средним и мелким фирмам.

Вопросы для самопроверки

1. По каким причинам возникла мировая экономическая система?
2. Что относится к основным субъектам мировой экономики.
3. Какие традиционные и новые центры мировой экономики вы знаете?
4. Основные особенности национальной экономики России как субъекта мировой.

2.2. Внешняя среда фирмы

Внешние силы прямого и косвенного действия на фирму. Причины интеграции фирм. Необходимость дифференциации организационных форм создания фирм.

Внешняя среда – это совокупность сил, условий, факторов, влияющих на поведение фирмы, вынуждающих перестраивать внутреннюю структуру, образ действия с целью обеспечения эффективности функционирования и конкурентоспособности. Среда может воздействовать непосредственно и опосредовано (рис. 2.1).

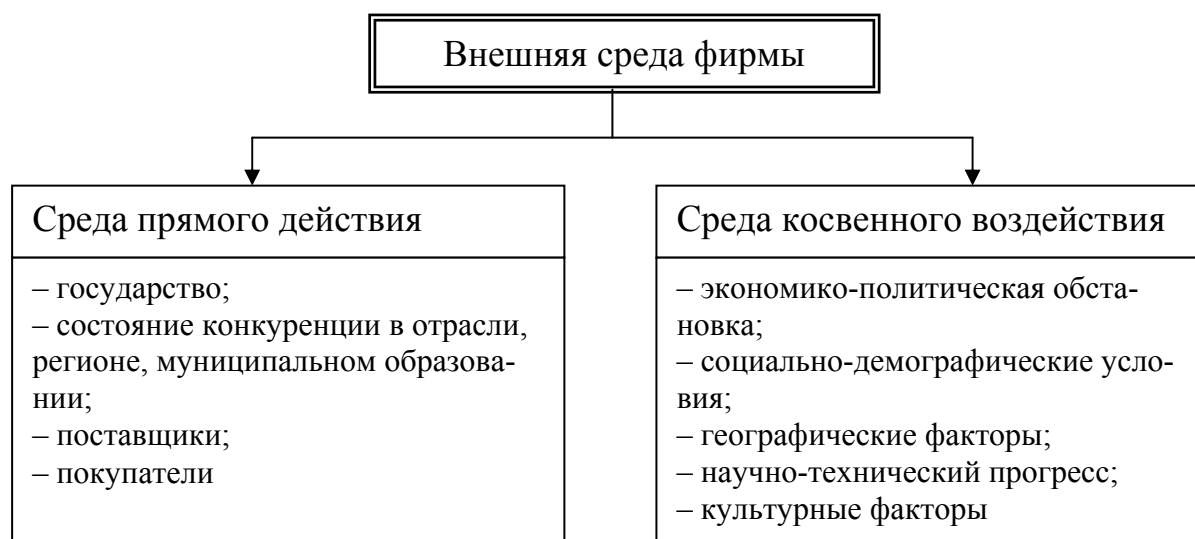


Рис. 2.1. Основные внешние силы, действующие на фирму

Государство использует различные меры общего характера, включающие фискальную политику (изменение налоговых ставок и государственных расходов), кредитно-денежную политику (контроль над денежной массой и процентными ставками), политику цен и доходов (контроль над затратами и ценами), антимонопольную политику, управление валютным курсом, чтобы повлиять на состояние внешней торговли и платежного баланса страны.

К общим мерам добавляются частные, например, промышленная политика государства, стимулирующая инвестиции в реальный сектор экономики, в исследования и разработки; поощрение предпринимательства, защита интересов потребителей и др.

Конкурентами являются фирмы, выводящие на тот же рынок тождественные или аналогичные продукты. Конкуренция выражается в борьбе за долю рынка, за отдельного потребителя. В современных условиях конкуренция не только соперничество, но при высокой неопределенности внешней среды и тенденций в ее изменении, также сотрудничество с конкурентами за адаптацию к среде, за воздействие на среду с целью достижения определенных условий работы. Степень жесткости конкуренции в отрасли характеризуется соотношением количества числа фирм, поставляющих товар, и числа покупателей (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Состояние конкуренции в отрасли по Штакельбергу

Число фирм-поставщиков	Число покупателей		
	Много малых	Немного средних	Один крупный
Много малых	Полиполия	Олигопсония	Монопсония
Немного средних	Олигополия	Взаимное ограничение	Ограниченная монопсония
Один крупный	Монополия	Ограниченная монополия	Взаимная монополия

Более точно степень монополизации отрасли, доставляющая выгоды монопольной власти одним фирмам и затрудняющая работу другим, определяется через индекс Харфиндаля–Хиршмана:

$$J_{HH} = \sum_{i=1}^{50} d_i^2$$

где d_i – доля рынка i -й фирмы, % ($0 < J_{HH} < 10\,000$).

Если $J_{HH} > 1800$ отрасль является высокомонополизированной.

Ранее говорилось, что стремление фирм к росту размеров обусловлено стремлением к росту прибыли пока укрупнение позволяет использовать положительные свойства увеличения масштаба производства, сопровождается эффектом «субаддитивности издержек» и пока внутренние транзакционные издержки остаются ниже внешних транзакционных.

Другая причина к росту размеров фирмы связана с получением разных выгод от монопольной власти на рынке, и этот рост может выражаться в интеграции предприятий (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Виды интеграций фирм

К среде прямого воздействия (см. рис. 2.1) относятся и поставщики материальных, природных, финансовых ресурсов. Они могут при определенных условиях создать ресурсную зависимость. Для фирмы важно, чтобы необходимые ей ресурсы поступили в срок, в нужном объеме, требуемого качества и по приемлемым ценам. Поддержание «хороших» отношений с поставщиками важно для фирмы. Важно и формирование персонала с нужными личностными качествами, опытом, квалификацией, определенного пола, возраста, образования, умеющего работать с клиентами.

Покупатели или клиенты определяют структуру спроса, предъявляют меняющиеся требования к качеству товара, цене, многофункциональности, дизайну, сервису и т.д. Но и фирма может воздействовать на покупателя через рекламу; через формирование спроса, предлагая новые уникальные

продукты с улучшенными и новыми характеристиками, более удобные в потреблении. Для фирмы важно найти «своего» покупателя, постоянно с ним работать, так как от этого зависят перспективы и развитие.

Среда косвенного воздействия на фирму также разнообразна. Состояние экономики в текущий момент времени, занятость и безработица, темп инфляции, процентные ставки и многое другое, влияющее на платежеспособный спрос, уровень цен, доходность бизнеса.

Влияют социально-культурные факторы в виде привычек, традиций, норм потребления, в соответствии с которыми покупатели осуществляют свои потребительские расходы; влияет половозрастная структура населения, научно-технические новшества, деловые связи с зарубежными партнерами и т.д.

В настоящее время нарастают процессы интеграции фирм и дифференциации организационных форм, как проявление адаптации к быстро изменяющейся внешней среде. В мировой экономике постоянно возникают новые организационные структуры, появляются сложные связи между ними. Конкурентная на внешнем рынке борьба заставляет фирмы консолидировать ресурсы, объединяться для достижения целей.

Национальные и транснациональные корпорации являются основой современной экономики, повышают стабильность международного сотрудничества. На мировом рынке конкурировать могут только крупные фирмы, но функционирование внутреннего хозяйства невозможно без средних и мелких, без индивидуального предпринимательства.

Поиск новых эффективных организационных форм интенсивно ведется в России, начавшей рыночные преобразования в сложных условиях: несовершенство правовой базы, низкая общая конкурентоспособность продукции, низкий спрос на отечественные товары и услуги, недостаток инвестиций, разрушение прежних производственно-технических связей, устарелость технического базиса производства. Национальной экономике нужно найти собственные специфические механизмы вхождения в мировую экономику, чтобы последняя не стала диктовать свои условия, выгодные для стабилизации и развития мирового хозяйства, навязывать России роль поставщика сырья.

С помощью процессов интеграции и дифференциации бизнес непрерывно видоизменяется и совершенствуется, адаптируясь к новым экономическим условиям.

Вопросы для самопроверки

1. Что относится к среде прямого воздействия на фирму?
2. Что относится к среде косвенного воздействия на фирму?
3. Как определяется степень монополизации отрасли?
4. Какие виды интеграции фирм вам известны?
5. Какие особенности российской экономики влияют на поиск новых организационных форм предпринимательства?

2.3. Классификация фирм

Классификационные признаки. Классификация фирм как юридических лиц. Виды хозяйственных коммерческих организаций. Объединения юридических лиц и мотивы их создания.

Классификация выражается в установлении классов фирм, подобных по некоторому признаку, и необходима для проведения тождественной государственной политики к различным классам предприятий – налоговой, кредитной, государственной поддержки и т.д. Классификация, кроме того, нужна для определения общих для каждой группы фирм методов учета, анализа хозяйственной деятельности, способов организации и управления и пр. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Классификация фирм (организаций)

Классификационный признак	Классы (типы)
1. По правовой форме	– юридическое лицо; – неюридическое лицо
2. По отношению к власти	– правительственные; – неправительственные
3. По форме собственности	– государственные; – муниципальные; – частные; – общественные; – смешанные
4. По отношению к главной цели	– общественные; – хозяйственные
5. По отношению к прибыли	– коммерческие; – некоммерческие
6. По отраслевой принадлежности	– промышленные; – сельскохозяйственные; – строительные; – транспортные; – пр.
7. По отношению к бюджету	– бюджетные; – небюджетные
8. По самостоятельности принятия решений	– головные (материнские); – дочерние; – зависимые
9. По размеру и численности членов	– крупные; – средние; – малые

Имеются и другие классификационные признаки, они для дальнейшего изложения не потребуются, да и приведенные будут рассмотрены не все, а самые необходимые для поставленных в излагаемом материале задач.

Так, по отношению к главной цели организации делятся на: а) общественные, которые создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов общества в форме политических партий, правозащитных, религиозных организаций и т.д.; б) хозяйственные, которые необходимы для удовлетворения потребностей людей и общества, через производимые ими товары и услуги и имеют форму производственных, торговых, финансовых, консультационных фирм.

Дальнейшее изложение будет связано, главным образом, с хозяйственными организациями, причем теми из них, которые имеют целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров, т.е. с коммерческими хозяйственными организациями.

К коммерческим организациям согласно ГК РФ относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Классификация организаций как юридических лиц

Фирма может быть представлена физическим лицом, т.е. индивидуальным предпринимателем, или юридическим лицом. Основными признаками юридического лица являются: наличие обособленного имущества (собственный баланс), способность отвечать имуществом по своим обязательствам, выступать в хозяйственном обороте от своего имени, быть истцом и ответчиком в суде.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Они по степени ответственности перед кредиторами (клиентами) при нарушении взятых обязательств и некоторым другим признакам делятся на подклассы.

Полное товарищество, в котором его участники (полные товарищи) несут ответственность по обязательствам всем принадлежащим им имуществом (в т.ч. личным).

Товарищество на вере (коммандитное), в котором вместе с полными товарищами, есть еще участники-вкладчики (коммандисты), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах внесенных ими вкладов и не принимают участия в предпринимательской деятельности товарищества. А полные товарищи отвечают всем своим имуществом.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) учреждается одним или несколькими лицами. Уставной капитал образуется за счет вкладов (паев) участников, они отвечают по обязательствам ООО и несут риск убытков только в пределах стоимости своих паев.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) отличается тем, что его участники несут солидарную ответственность по взятым обязательствам не только в пределах сделанных вкладов, но и своим имуществом в размере кратном величине их вкладов. Кратность установлена учредительными документами обществ.

Акционерное общество (АО). Его уставной капитал разделен на определенное число равных долей (акций). А его участники отвечают по обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. АО делятся на закрытые (ЗАО) и открытые (ОАО). В первом – акции распределяются только среди учредителей и заранее оговоренных учредителями лиц. В ОАО участники могут продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

Дочернее общество имеет в уставном капитале преобладающую долю другого основного общества (материнского) или товарищества. Дочернее общество не влияет на решения основного, но и не отвечает по его долгам.

Зависимое общество имеет в своем уставном капитале или в числе своих акций более 20 % акций, принадлежащих другому обществу.

Производственные кооперативы являются добровольным объединением граждан для совместной деятельности, основанной на их личном

трудовом или ином участии и объединении имущественных паевых взносов. Имущество делится на паи в соответствии с уставом, прибыль распределяется в соответствии с трудовым участием, как и имущество, оставшееся после ликвидации кооператива.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия являются коммерческими, т.к. прибыль нужна для модернизации и развития. Имущество унитарного (ит. *unita* – неделимый) не может быть распределено по вкладам (долям, паям) даже между работниками предприятия; его собственником является государство или муниципалитет.

К некоммерческим организациям, не ставящим целью получение прибыли, относятся:

- потребительский кооператив, являющийся добровольным объединением граждан и юридических лиц для удовлетворения материальных и прочих потребностей участников и объединяющий имущественные паевые взносы;

- общественные и религиозные организации, являющиеся добровольным объединением граждан в соответствии с законом на основе общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей;

- фонды – это некоммерческие организации, созданные гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующие социальные, культурные и прочие полезные обществу цели;

- учреждение – это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера и финансируемая собственником полностью или частично.

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) – это некоммерческие организации, создающиеся коммерческими для координации, представления или защиты общих интересов. Их члены сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Ассоциация или союз не отвечают по обязательствам своих членов.

Правильный выбор организационно-правовой формы организации обеспечивает ей устойчивость при взаимодействии с внешней средой.

Приведем еще один вариант классификации фирм, которого нет в табл. 2.2, но который интересен тем, что фирмы можно поделить на класс традиционных, когда фирма представлена только одним юридическим лицом; и другой класс, когда фирма представляет интересы группы юридических лиц. Второй класс, как правило, объединяет крупные фирмы, решающие более сложные внутренние задачи и вопросы взаимоотношения с внешней средой.

К первому классу относятся следующие хозяйствующие субъекты (в алфавитном порядке): академия, ателье, банк, биржа, венчур, завод, ин-

формационное агентство, институт, колледж, аудиторская компания, магазин, мастерская, комбинат, компания, техникум, траст, университет, фактор-фирма, фабрика, консультационная фирма, школа.

Разумеется, здесь перечислены не все названия традиционных фирм. Названия часто иницируются характером выпускаемой продукции или оказываемой услуги. Например, товару соответствуют названия: венчур, завод, мастерская, комбинат, фабрика. Оказание услуг фирмой дает ей название: банк, биржа, магазин, комбинат, кондоминиум, траст, фактор-фирма, фонд. Информационные услуги оказывают: институт, информационное агентство, телевизионная или радиокомпания. Производством знаний заняты: академия, колледж, университет, школа.

Второй класс включает фирмы, представляющие интересы нескольких юридических лиц, объединившихся на основе кооперации или концентрации производства. Они, как правило, носят названия (в алфавитном порядке): ассоциация, картель, конгломерат, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, трест, финансово-промышленная группа, франчай, холдинг и др. Дадим краткую характеристику таких хозяйствующих субъектов, но не в алфавитном порядке. Начнем с наиболее распространенного на практике названия.

Корпорация (от лат. corporatio – объединение) – это, чаще всего, акционерная компания, созданная для управления крупным производством. Но распространены и частные корпорации с относительно небольшим капиталом, в которой большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе лиц.

Корпорации обычно состоят из материнской компании и дочерних, имеющих разный юридический статус и уровень самостоятельности в принятии решений. Эта форма интеграции бизнеса больше всего распространена в странах с развитой рыночной экономикой. Крупные корпорации являются фундаментом национальных экономик и производят большую часть ВВП, а мировой рынок определяется лицом транснациональных корпораций (ТНК).

Основными целями создания корпораций являются: привлечение капитала для реализации крупных проектов, в т.ч. сбережений тысяч и миллионов индивидуальных инвесторов; диверсификация рисков для наращивания потенциала самосохранения.

Другим названием корпорации, практически синонимом, нередко является компания (фр. compagnie – объединение) объединяющая юридических и физических лиц для совместного ведения производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой и иной деятельности.

Разновидностями корпорации, отличающимися, прежде всего, мерой организационной жесткости, а также рядом других свойств, являются: холдинг, конгломерат, картель, синдикат, концерн, трест, консорциум, ФПГ, ТНК и др.

Холдинг – это корпорация, владеющая контрольным пакетом акций других компаний и осуществляющая над ними функции контроля и управления. Холдинг является финансовым ядром других корпораций и проводит единую политику в производстве, маркетинге, инвестициях; защищает групповые интересы. В уставном капитале дочерних компаний доля акций, принадлежащих материнской, более 50 %; а в уставном капитале зависимых компаний доля материнского более 20 %. Это и позволяет осуществлять контроль над деятельностью фирм, входящих в холдинг. Он распространен в отраслях естественных монополий; в отраслях с высокой концентрацией производства; среди фирм с общей технологической цепочкой (нефтедобыча, нефтепереработка); в отраслях, обслуживающих население – авторемонт, автозаправки, швейная промышленность, ресторанный бизнес и др.

Конгломерат – объединение разнородных компаний, относящихся к разным отраслям, не имеющих технологического или функционального единства. Создаются конгломераты путем слияния и поглощения компаний, часто в молодых, технологически прогрессивных, наукоемких производствах. В конгломерате доминирующими методами управления являются финансово-экономические, косвенное регулирование со стороны холдинга, возглавляющего конгломерат. Подразделения конгломерата имеют большую свободу и автономию в своей работе.

Картель – объединение предприятий одной отрасли, сохраняющих производственную и коммерческую самостоятельность, но заключивших координирующее соглашение о ценах на продукцию, разграничении рынков сбыта, размерах квот, условиях найма рабочей силы, взаимных обязательствах по условиям сбыта продукции. В соглашении указываются нарушения, способы их выявления, размер санкций; величина штрафов за нарушения, вносимых в картельную кассу.

Синдикат – объединение фирм, выпускающих однородную продукцию, через заключение соглашения по контролю над сбытом и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Участники сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но утрачивают коммерческую. Вся сбытовая деятельность концентрируется в едином для всех органе – сбытовой конторе. Концентрация коммерческой деятельности позволяет получать выгоду от закупки сырья по заниженным ценам и продажи готовой продукции по завышенным. Синдикаты распространены в отраслях с массовой однородной продукцией (горнодобывающая, металлургическая, химическая) и финансовой сфере.

Концерн – объединение фирм, связанных производственным циклом; либо объединение промышленных, транспортных, торговых, строительных и банковских организаций. Цель – централизация финансово-экономической, научно-технической, социальной политик; ценообразования, оптимального использования производственных мощностей и др. Го-

ловной компанией концерна является холдинг и, хотя входящие в концерн фирмы являются юридически самостоятельными, их текущая деятельность полностью контролируется единым хозяйственным руководством. Более жесткую организационную структуру имеет только трест.

Концерн может быть организован как материнская и дочерние компании для объединения технологически связанных производств; а может строиться как сумма сестринских компаний путем взаимного обмена акциями для технологически обособленных производств.

Трест – форма объединения фирм, при которой они, сохраняя формальную юридическую самостоятельность, утрачивают производственную и коммерческую. Собственники фирм, входящих в трест, получают соответствующий пакет акций, определяющих их долю на участие в делах и прибыли. Но фирмы подчиняются единому руководству производством, сбытом, финансами.

Тресты могут образовываться объединением фирм одной отрасли (горизонтальная интеграция) и разных, но связанных отраслей (вертикальная интеграция).

Для треста характерно наличие одного собственника через сосредоточение контрольного пакета в холдинговой компании или передачу акций в доверительное управление, когда акционеры получают сертификат, удостоверяющий их право на дивиденды, но не дающий право голоса.

Такая централизация власти в крупном бизнесе далеко не всегда оправдана, поэтому тресты не играют большой роли в формах деловой интеграции.

Консорциум – временное объединение фирм для реализации крупных промышленных, научно-технических проектов, совместного проведения масштабных финансовых операций – размещения займов, акций. Участниками консорциума могут быть государственные и частные организации: банки, производственные и торговые фирмы, научные центры, государственные и муниципальные органы.

Партнеры, входящие в консорциум, в полном объеме сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той ее части, которая касается общих целей консорциума.

Цели создания консорциумов: повышение технической и коммерческой конкурентоспособности участников, координирование деятельности по получению заказов и их исполнению.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – разновидность корпоративной организации, объединившей капиталы промышленных фирм, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов с целью максимизации прибыли, координации деятельности по повышению эффективности производственных и финансовых операций, увеличения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке, усиления технологических и коопераци-

онных связей, повышения за счет эмерджентности экономического потенциала участников и потенциала самосохранения.

Управление ФПГ децентрализовано, но отличается четким распределением полномочий и ответственности, надежным механизмом согласования управленческих действий. В структуру ФПГ обычно вписаны мощные подразделения, выполняющие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, позволяющие ФПГ находиться на передовых рубежах научно-технического прогресса.

Современные ФПГ определяют закономерности развития мирового производства: высокая концентрация капитала, интеграция финансового и промышленного капитала, диверсификация направлений деятельности, глобализация и интернационализация капитала, быстрое использование достижений научного прогресса и новейших информационных технологий.

Транснациональная компания (ТНК) – это корпорация, деятельность которой вышла за национальные границы, и которая ведет операции за рубежом через сеть дочерних компаний и филиалов в разных странах.

Форма собственности фирм, входящих в ТНК, может быть любой: акционерной, кооперативной, государственной, частной, смешанной.

Первые ТНК появились в конце 19-го века. Они вывозили капиталы из своих стран, где его накопление достигло уровня, что стало трудно находить эффективные сферы применения.

В середине 20-го столетия ТНК открывали за пределами своих стран, главным образом, сборочные предприятия, завоеывая местные рынки. Научные разработки ТНК проводили в своей стране, а выпуск готовой продукции осуществляли за рубежом с помощью дешевой рабочей силы.

Сегодня ТНК на территории других стран строят не только производственные предприятия, но и научно-исследовательские центры, отделы сбыта и маркетинга, сервисные центры, допускают к руководству представителей разных стран.

Достоинства ТНК в возможности преодоления торговых барьеров; в снижении уровня конфликтов на международном рынке; в преодолении государственных ограничений на деятельность иностранных фирм; в возможности оптимизации расходов и доходов; в ускорении распространения новых технологий по всему миру; в использовании более дешевой рабочей силы и персонала, чем в своей стране.

Многие страны, особенно развивающиеся, испытывают нехватку капитала и нуждаются в иностранных инвестициях. Они стимулируют их привлечение налоговыми льготами, разрешениями размещения в нужном месте, законодательной защитой имущества от экспроприации; гарантией от дискриминационных положений, установленных местными властями; другими преференциями.

Интересы мировой экономики, ТНК и развивающихся государств часто совпадают, что дает дополнительный толчок развитию транснациональных корпораций, играющих сегодня ведущую роль на мировом рынке.

Основными мотивами, делающими выгодность интеграции фирм в рассмотренные формы являются:

- выживание и развитие в усложняющемся внешнем окружении за счет концентрации ресурсов и последующем перераспределении в целях роста общей эффективности; повышение имиджа корпорации;
- финансовые, позволяющие консолидировать мобильный капитал на наиболее выгодных направлениях;
- производственные, выражающиеся в гармонизации технологий и снижении общих затрат;
- маркетинговые, необходимые для стабилизации рынка сбыта и увеличения собственной доли;
- логистические, позволяющие оптимизировать запасы сырья и готовой продукции;
- снижение риска за счет перераспределения возможных убытков между участниками объединения;
- управленческие, обеспечивающие согласование выработанной стратегии развития, инвестиционных решений, увеличение привлеченного капитала.

Вопросы для самопроверки

1. Какие основные классификационные причины деления фирм вам знакомы?
2. На какие классы делятся фирмы как юридические лица?
3. Зачем объединяются фирмы в ассоциации и союзы и сохраняют ли они свою юридическую самостоятельность?
4. Приведите примеры классификации фирм, предоставляющих юридическое лицо, и фирм, предоставляющих интересы группы юридических лиц.
5. Что такое корпорация, компания?
6. Являются ли холдинг, картель, синдикат, ФПГ, ТНК разновидностями корпорации?
7. Назовите основные мотивы интеграции фирм.

III. УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

3.1. Фирма как управляемая система

Необходимость управления фирмой. Целеполагание. Финансовые цели. Система управления и ее подсистемы.

Фирма является сложной, искусственно созданной, открытой для внешней среды, управляемой, динамической системой с целенаправленным действием. Цель является основой деятельности и представляет собой желаемое состояние в результате организованных действий.

Чтобы достичь цели нужно добиться согласованной работы всех членов организации, правильно распределить материальные, интеллектуальные и финансовые ресурсы, создать информационное обеспечение всех подразделений с использованием современных управленческих технологий.

В любой организации можно выделить управляющую часть или субъект управления (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры) и управляемую часть или объект управления (исполнительные звенья, производящие продукцию или услуги).

Связь от управляющей системы (субъекта) к управляемой (объекту) называется прямой связью. Такая связь всегда существует при наличии управляющей системы. Связь от управляемой системы к управляющей называется обратной, она не обязательна, но в управлении сложными, динамическими системами без нее не обойтись.

Управление является разновидностью человеческой деятельности и в процессе разделения труда управленческий труд, как более сложный и специфический, отделился от менее сложного, рутинного, физического труда.

Управление связано с высокой психологической нагрузкой на лиц, занимающихся таким трудом. Это объясняется необходимостью принятия и реализацией решений, ответственность за последствия которых управленец несет перед собственниками фирмы, коллегами, партнерами, всем трудовым коллективом, перед самим собой.

Решающая роль в сохранении целостности системы принадлежит информации, обмен которой между элементами целого позволяет ему функционировать целенаправленно.

Принятие решений основано на информации, которую дает обратная связь. При появлении отклонений от желаемого состояния объекта, принимаются стабилизирующие состояние объекта воздействия, возвращающие его на нужную траекторию движения.

Если обратная связь усиливает отклонения, она называется положительной и приводит к неустойчивой работе объекта управления. Если обратная связь стабилизирует функционирование объекта управления, она

называется отрицательной. Отрицательная обратная связь ведет к саморегулированию системы, усиливает объект управление, порождает на рынке конкурентную борьбу, создает движение и развитие. Достижение цели становится возможным именно благодаря действию отрицательной обратной связи.

С управлением связано решение определенных задач и реализация необходимых действий. Они показаны в табл. 3.1 в привязке к этапам жизненного цикла фирмы.

Таблица 3.1

Задачи управления фирмой и управляющие воздействия

Задача	Объект воздействия	Действия субъекта управления
1. Создание фирмы	Цели, идеи, кадры, ресурсы, инфраструктура, клиенты	Информация, кооперация, формирование, регистрация
2. Становление фирмы	Бизнес-планы, технологии, коммуникации, оргструктуры	Освоение, позиционирование, ускорение, закрепление достигнутого
3. Работа фирмы	Функции, процедуры, персонал, результат	Функционирование, оценка, стимулирование, анализ результатов
4. Развитие фирмы	Цели, программа развития, инвестиции, конъюнктура рынка, перспективы	Разработка, распределение, мобилизация, координация
5. Конверсия фирмы	Цели, анализ, бизнес-процессы, структура, статус	Реорганизация, санация, ограничение, исключение
6. Ликвидация	Учредители, собственность, ответственность, персонал	Объявление, согласование, реструктуризация обязательств, закрытие

Представленное в табл. 3.1 не претендует на полноту, оно дает общее представление о разнообразии управленческих задач и характере принимаемых действий. Каждая из задач распадается на ряд подзадач. Например, задача «работа фирмы», содержит объект управления «персонал». Управление таким объектом требует рассмотрения большого комплекса социально-психологических вопросов, связанных с подбором и расстановкой кадров, вопросов экономического стимулирования работников и т.д.

Система экономического стимулирования может, например, включать помимо оплаты труда и премий такие компоненты, как накопительная и производственная пенсии, корпоративное обслуживание, ветеранские программы, коллективные фонды, социальное страхование, специальное медицинское обслуживание, акционерные дивиденды, профессиональное обеспечение, рентные платежи и др.

Табл. 3.1 пусть косвенно, но дает представление о сложности и разнообразии управленческого труда, основополагающим в котором являются выбор целей управления, практически на каждом из этапов жизненного цикла фирмы.

Если цели не определены, управление теряет всякий смысл, т.к. отсутствует эталон состояния фирмы – образец эффективности ее функционирования и контроля успешности за работой управляющего органа.

Цели должны быть согласованными, т.е. совместимыми друг с другом, достижимыми, скоординированными во времени, контролируемые и понятными для исполнителя. При наличии многих целей между ними могут возникать противоречия, т.к. достижение одной может ухудшать условия достижения другой.

Система целеполагания представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Целеполагание на фирме

В принципе содержание приведенных на рис. 3.1 целей указывает на их общую согласованность, работу на миссию компании, хотя не исключены, в силу ограниченности ресурсов для одновременного достижения всех целей, значительные противоречия между ними. Исключить их, найти удачный компромисс – искусство управленцев, которые должны ранжировать цели, выстроить их достижение в правильную временную последовательность и учесть возникшую взаимоподчиненность.

Конечно, из всех целей наиболее прозрачны и значимы с точки зрения классической и других теорий фирмы финансовые, их достижение выражает конечные интересы собственников фирмы в виде получаемых дивидендов, возможностей развития фирмы и, следовательно, роста стоимости акций и благосостояния их владельцев.

Финансовые цели имеют рыночную природу, они понятны управленцам и отражаются в отчетной экономической документации фирмы (рис. 3.2).

Показатели деловой активности интересуют, прежде всего, собственников фирмы и потенциальных инвесторов (прибыль, рентабельность, дивиденды), а также менеджеров (оборачиваемость, объем продаж). Объем продаж тесно связан с прибылью, а оборачиваемость капитала, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности с рентабельностью. Все показатели, каждый со своей стороны, характеризуют отдачу от вложенных средств и, если она недостаточна для уровня принимаемого собственником на себя риска вложений, возникает вопрос о целесообразности инвестирования в этот бизнес. Эти показатели (особенно прибыль, дивиденды) интересны и потенциальным инвесторам, желающим вложить свободные средства с максимальной доходностью при устраивающем их предпринимательском риске.

Показатели финансовой устойчивости отражают способность фирмы погашать долгосрочные долги (более 1 года) по мере наступления срока платежа. Показателями финансовой устойчивости интересуются, прежде всего, кредиторы предприятия: банки, покупатели облигаций, поставщики оборудования в кредит и т.п. И если показатели становятся неудовлетворительными, то риск кредиторов увеличивается. В этом случае они сначала в качестве компенсации за возросший риск поднимают плату за новые кредиты, а затем вообще отказывают в займах.

Показатели ликвидности характеризуют способность фирмы выполнять краткосрочные (до 1 года) долговые обязательства. Они интересуют банки, поставщиков сырья, материалов, комплектующих и т.д. Выполнение норматива текущей ликвидности (≥ 2) важно для кредитующих на срок около 1 года, срочной ликвидности – примерно на 3–9 месяцев, абсолютной ликвидности – на 1–2 месяца. Приведенные нормативы ликвидности (2,0; 1,0; 0,5) условны, они зависят от отрасли, специфики предприятия, конкретных условий кредитования. При принятии решений о займах учитываются

среднеотраслевые значения, величины показателей у лидеров отрасли, главных конкурентов, принимаются во внимание складывающиеся обстоятельства, информация о перспективах фирмы и т.п.

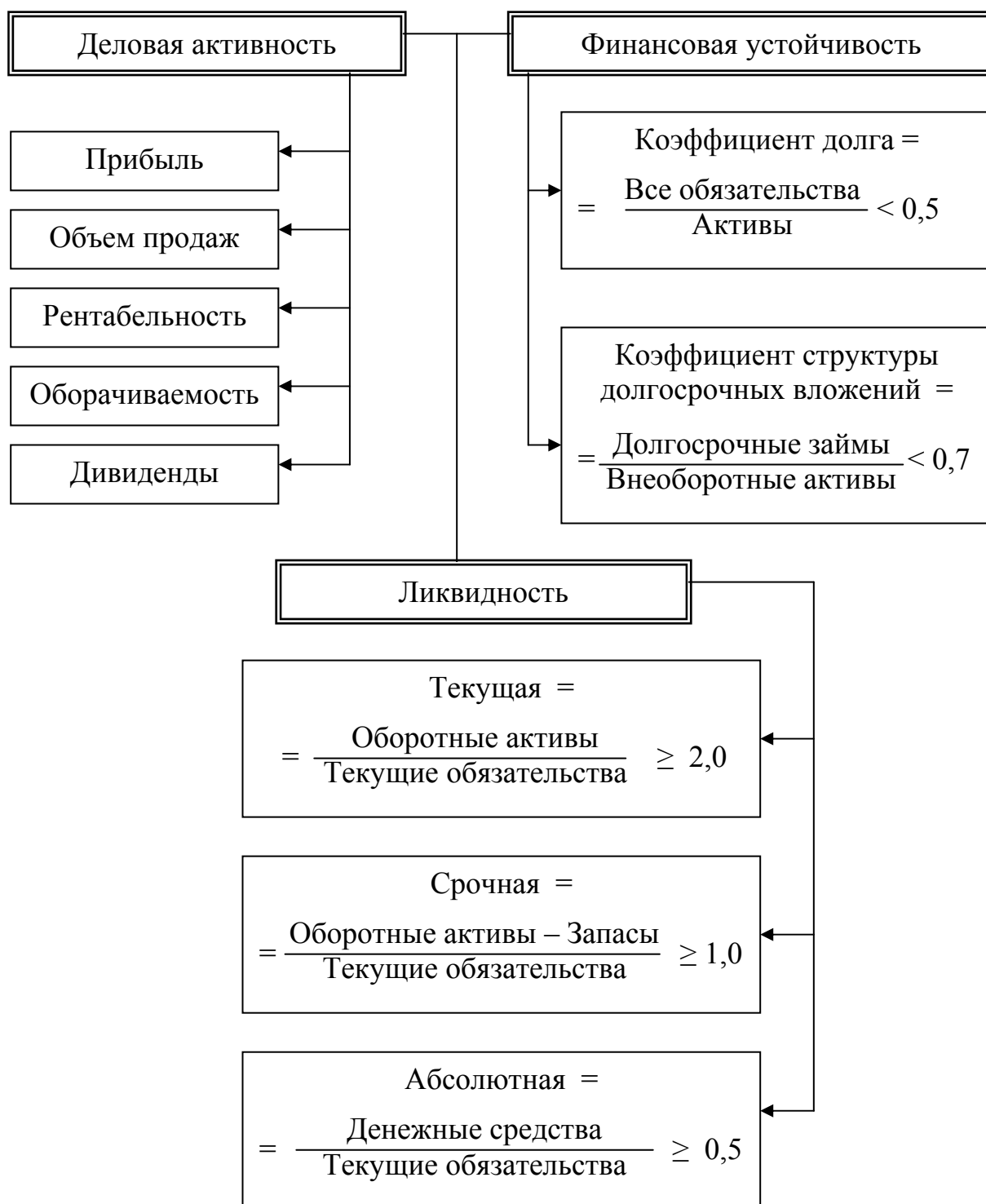


Рис. 3.2. Финансовые цели фирмы

На рис. 3.2 обозначена связь между показателями деловой активности, финансовой устойчивости и платежеспособности. Эта связь функциональ-

ная: типа «больше риск – выше доходность». Снижение финансовой устойчивости и платежеспособности вызывается возрастанием использования заемного капитала, которое при благоприятной для фирмы рыночной ситуации ведет к росту деловой активности, не сопровождающемуся адекватным ростом предпринимательского риска. При неудачной для фирмы обстановке, снижение деловой активности, ухудшение финансовой устойчивости и платежеспособности может быстро продвигать фирму к плохому общему экономическому состоянию, усилению давления на нее кредиторов с требованиями реструктуризации долгов.

Чтобы достичь целей (см. рис. 3.1) фирма должна создать собственную систему управления, распадающуюся на подсистемы и составляющие их элементы, которая в общем виде представлена на рис. 3.3.

Краткая характеристика подсистем и их элементов системы управления следующая.

Методология управления – учение о методах и средствах управленческой деятельности, включающее вопросы целеполагания, использования объективных и субъективных законов, принципов, средств и методов.

Процесс управления – последовательность воздействий управляющего органа фирмы на производственные и другие подразделения фирмы для достижения поставленной цели.

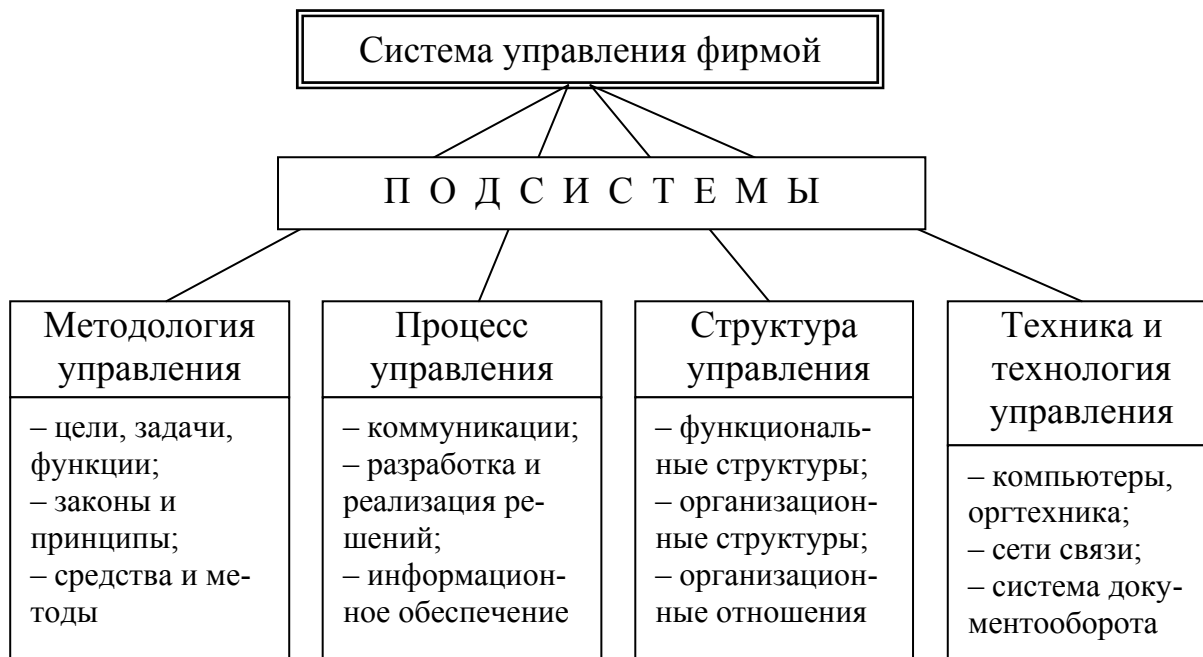


Рис. 3.3. Система управления фирмой и ее основные элементы

Структура управления – разделение субъекта управления на составляющие звенья с целью упорядочения процесса управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности и полномочий.

Техника и технология управления – совокупность материально-технических средств, обеспечивающих информационный обмен между субъектом и объектом управления, подготовку решений, передачу управляющих воздействий.

Цель – конкретные конечные результаты деятельности фирмы, сформулированные в циклическом процессе управления, выработки миссии и стратегии развития.

Задачи – конкретная проблема или вопрос, решение которых необходимо для достижения цели. Задачи могут быть экономические, социальные, технические и т.д.

Функция – решение задачи требует выполнения определенных функций или операций. Например, решение экономических задач связано с функциями бухгалтерского учета, труда и зарплаты, маркетинга, логистики, производства и т.д.

Закон – объективное, устойчивое, носящее всеобщий характер отношение между явлениями. Например, закон спроса, закон убывающей отдачи и т.д.

Принцип – базовое положение теории, установившиеся правила деятельности. Например, принцип единоначалия, принцип кредитования и др.

Метод – способ решений какой-либо конкретной задачи. Например, метод «Дельфи», метод критического пути и др.

Коммуникация – общение людей в процессе совместной деятельности (обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией); а также средства сообщения, связи, обмена информацией.

Управленческое решение – основа механизма управления. Появляется в результате творческого процесса в деятельности руководителя, учитывающего цели, альтернативные варианты развития ситуации, ограничения в виде времени, денег, производственных возможностей и т.п.

Информационное обеспечение – информация, необходимая для управления фирмой и содержащаяся в базах данных информационных систем, обеспечивающих хранение, обработку, преобразования, передачу, обновление с использованием компьютерной и иной техники.

Организационная структура – устройство (скелет) управления, при котором элементы системы (службы) создаются и взаимодействуют в соответствии с видом выполняемых работ (функций) и подчинены функциональным руководителям. Основными функциями являются: прогнозирование, планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль, учет и др.

Организационные отношения – комплекс воздействий, взаимодействий и противодействий (между подразделениями и людьми), возникающий в процессе создания, развития, реорганизации и прекращения деятельности фирмы или ее подразделений.

Система документооборота – принятый в фирме порядок получения, обработки, хранения, перемещения входящих, исходящих и внутренних документов.

Основная задача системы управления состоит в налаживании эффективной работы фирмы и ее развития. Большая часть этой деятельности протекает по проверенным временем и разнообразным опытом, правилам, процедурам, имеющим формальный характер, что обеспечивает предсказуемость и надежность управления.

Правила и процедуры, выражающие идею управления, его философию, обеспечивающие высокое качество, получили название принципов.

1. Принцип демократического распределения функций управления. Основан на методах общественного разделения труда и выражается в закреплении за каждым органом и отдельным лицом управления части специализированной управленческой работы (функции), которую он обязан знать и за исполнение которой отвечать.

2. Принцип научной обоснованности методов и правил управления, указывает на необходимость их научного подтверждения и проверки практикой.

3. Принцип эффективности управления связан с многовариантностью путей достижения цели. Выбрать лучший путь в условиях изменчивого рынка сложно, приходится рисковать, чтобы не отстать от конкурентов. После принятия управленческого решения нужно принимать организационные, административные, экономические, правовые меры по его реализации и контролю за эффективным исполнением.

К названным для образца можно добавить следующий перечень принципов управления: сочетание специализации и универсальности; последовательность и непрерывность управления; сочетание централизованного руководства и самоуправления; широкое привлечение сотрудников в процесс принятия решений; обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы; состязательность участников управления; сочетание научности и творчества и др.

Новые задачи в развитии фирм, обусловленные изменением внешнего окружения и внутренней среды, требуют творческих, нестандартных решений, являются больше искусством, чем наукой. Подобное сочетание формальной и творческой составляющей, будет необходимо всегда, пока фирма является динамичным социально-экономическим образованием.

Вопросы для самопроверки

1. Для чего нужно управлять фирмой?
2. Что такое положительная и отрицательная обратная связь в управлении?
3. Назовите основные задачи, которые решает управление фирмой.
4. Назовите основные цели, которые стремится достичь фирме.

5. Относятся ли деловая активность, финансовая устойчивость, ликвидность к финансовым целям и чем они характеризуются?
6. Назовите основные подсистемы системы управления фирмой.
7. Назовите основные принципы управления.

3.2. Структурный подход к управлению фирмой

Простейшие организационные схемы управления. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная. Достоинства и недостатки разных схем управления. Понятие о виртуальных, интеллектуальных и т.п. фирмах и управлении ими.

Организационная структура фирмы – это ее разделение на составные части по определенным признакам (подразделения, цехи, отделы, лаборатории, участки и т.п.), установление взаимодействия между этими частями, определение подчиненности и соподчиненности, прав и ответственности.

Организационная структура управления – это структурное устройство управляющих органов фирмы, наделенных правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции, следить за исполнением принятых решений, координировать и корректировать работу фирмы.

Создание организационной структуры управления опирается на понимание правильного разделения и кооперации труда, характера технологии, роли и функций составных частей, масштаба организации и особенностей ее целей.

Организационные структуры управления отличаются друг от друга: сложностью, зависящей от степени разделения управленческой деятельности на различные функции; формализацией, т.е. мерой использования заранее установленных правил и процедур; соотношением централизации и децентрализацией, т.е. количеством уровней принятия управленческих решений.

Системообразующим фактором в деятельности фирмы является цель. Каждая часть организации решает собственную задачу, ведущую к достижению общей цели. Каждой части выделен ресурс для выполнения нужной функции, а управление упорядочивает взаимоотношения между частями, связывает действия в единое целое.

Многослойность и взаимообусловленность действий, вызванная сложностью фирмы, допускает рассмотрение различных структур. Существует: 1) технологическая структура, зависящая от вида оборудования, специализации производственных мощностей, характера технологических процессов; 2) производственная, в которой упорядочены производственные подразделения, обслуживающие и вспомогательные единицы; 3) финансовая,

определяющая финансовые отношения в ходе хозяйственной деятельности; маркетинговая, логистическая, инновационная и т.д.

Здесь будут рассмотрены варианты организационных структур управления фирмой, т.е. структуры субъекта управления. Структура объекта управления (фирмы) будет дана в другом подразделе.

Следует заметить, что на качество работы фирмы помимо структурного устройства влияют, возможно, даже в большей степени: поведение персонала, координирующего взаимодействия между подразделениями; реальные отношения между людьми и их работой, отражаемые в должностных обязанностях; политика руководства и методы влияния на поведение работников; полномочия и функции менеджеров на разных уровнях управления. Все это входит в понятие организационных отношений.

Они бывают формальными и неформальными, легитимными и противоправными, свободными и административными; отношениями равенства и неравенства, зависимыми и независимыми, устойчивыми и неустойчивыми, мягкими и жесткими, совместимыми и несовместимыми, вертикальными и горизонтальными, централизованными и децентрализованными и т.д.

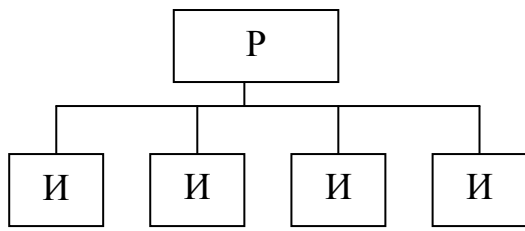
Организационные отношения реализуются в рамках простейших стандартных и производных от них организационных схем управления: линейная, кольцевая, «колесо», «звезда» (рис. 3.4). Простейшие присутствуют в виде элементарных ячеек в более сложных реальных схемах: функциональной, линейно-функциональной, матричной и др.

Линейная схема управления применяется в небольших фирмах с авторитетным и профессионально грамотным руководителем (Р), умело делегирующим линейные и функциональные обязанности. Персонал хорошо мотивирован и заинтересован в успешной работе фирмы. Обратные связи не формализованы.

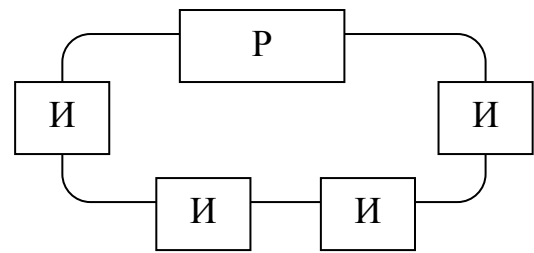
Кольцевая схема управления является замкнутой на руководителе линейной схемой. Эффективна в небольших и средних по размеру компаний со стабильной продукцией на устойчивом рынке. В этой схеме функциональные обязанности из-за возросшего масштаба распределены между профессиональными работниками, а административные остаются у высшего руководителя.

Линейная и кольцевая схема являются базовыми, а схема «колесо» и «звезда» производными от них.

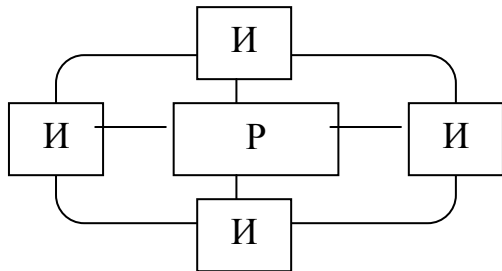
Схема «колесо» применяется в небольших фирмах или в подразделениях, если требуется частая корректировка производства продукции, вызванная неустойчивым спросом и колебаниями номенклатуры продукции. В схеме удачно сочетается самостоятельность действия работников с высоким профессионализмом высшего руководителя.



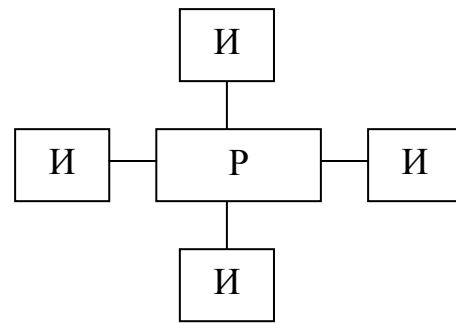
а) Линейная схема



б) Кольцевая схема



в) Схема «Колесо»



г) Схема «Звезда»

Рис. 3.4. Базовые (линейная и кольцевая) и производные («колесо» и «звезда») схемы организационных отношений.
Обозначения: Р – руководитель, И – исполнитель

Схема звезда является разветвленным вариантом линейных отношений. Используется в средних и крупных фирмах при филиальной структуре и необходимости соблюдения конфиденциальности в работе каждого подразделения. Субъекты управления не имеют между собой связи, а высший руководитель в их отношении реализует все необходимые линейные и функциональные связи.

На базе рассмотренных выше простейших схем конструируются и используются организационные схемы для средних и крупных компаний с учетом особенностей продукции, применяемой технологии, сектора рынка, масштаба производства и других факторов: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, матричная, дивизиональная и др.

Линейная структура управления формируется как аппарат управления в виде иерархической лестницы: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными (рис. 3.5а).

Разделение системы управления на составляющие звенья, производится по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, особенностей технологии, ассортимента продукции. Она характерна для небольших и средних фирм с несложным производством с достаточно узкими внешними кооперационными связями.

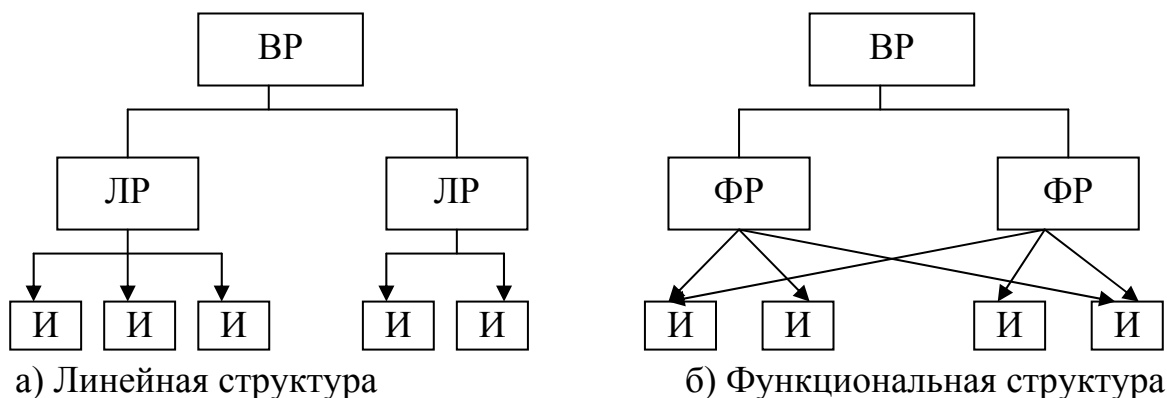


Рис. 3.5. Линейная и функциональная структура управления:
 ВР – высший руководитель, ЛР – линейный руководитель,
 ФР – функциональный руководитель, И – исполнитель

Достоинства: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и исполнителями; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты.

Недостатки: высокие требования к руководителю, который должен обладать разносторонними знаниями и охватом в разных сферах деятельности и выполняемых функциях; перегрузка высшего и линейных руководителей огромным количеством информации, потоком бумаг, многочисленными контактами с подчиненными и вышестоящими звеньями; тенденция к затягиванию решения вопросов, касающихся нескольких подразделений сразу из-за отсутствия звеньев, планирующих и подготавливающих управленческие решения.

Малый бизнес начинает работу с линейных структур управления, а затем с ростом масштабов переходит к другим типам.

Функциональная структура управления характеризуется созданием специализированных подразделений (производство, НИОКР, поставки, маркетинг и т.д.) выполняющих однородные функции на всех уровнях и возглавляемых функциональным руководителем (см. рис. 3.5б).

Выполнение указаний каждого функционального руководителя в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Структура применяется на фирмах с массовым и крупносерийным производством, при решении постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

Достоинства: вместо универсальных менеджеров появляются высококвалифицированные по выполнению конкретных функций; линейные менеджеры освобождаются от решения специальных вопросов, расширяются их возможности по оперативному управлению производством; уменьшает-

ся потребность в специалистах широкого профиля и повышается уровень консультаций по узким вопросам.

Недостатки: несогласованность распоряжений функциональных руководителей; снижение ответственности исполнителей за работу при получении несогласованных указаний от нескольких функциональных руководителей; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительная процедура принятия решений.

Линейно-функциональная структура управления – это сочетание линейных и функциональных взаимосвязей между производственными и управленческими подразделениями (рис. 3.6). Линейные звенья управления руководят, а функциональные консультируют, подготавливают управленческие решения в соответствии со своей специализацией.

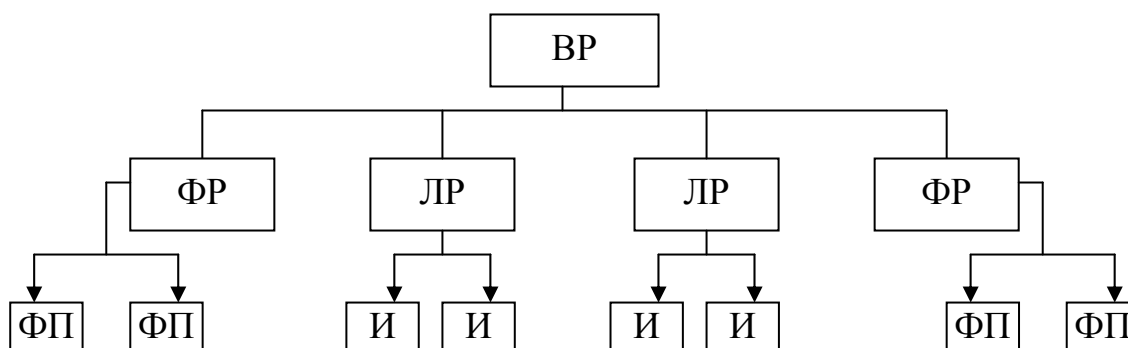


Рис. 3.6. Линейно-функциональная организационная структура: ВР, ЛР, ФР, И как на рис. 3.4, 3.5, ФП – функциональный подчиненный

Линейно-функциональная структура исповедует «шахтный» принцип организации работ, в соответствии с которым на каждую функцию (линейную или штабную) формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающую сверху донизу всю организацию.

Линейно-функциональную структуру часто называют традиционной или классической, т.к. именно она чаще всего используется для построения фирм среднего размера.

Достоинства: освобождение линейных руководителей от вопросов, связанных с компетенцией функциональных служб; хорошая работа фирмы в условиях устойчивого производства, ориентированного на рынок с ценовой конкуренцией.

Недостатки: слабое взаимодействие по горизонтали между производственными подразделениями; избыточное взаимодействие по вертикали; слабая увязка и ответственность за комплексные задачи, и слабое ориентирование на цели фирмы; непригодность, как показывает практика, для условий, в которых постоянно меняются внутренние и внешние параметры деятельности фирмы; аккумуляция на верхнем уровне управления

стратегических и оперативных задач одновременно, перегрузка высшего руководства.

Линейно-штабная структура управления характеризуется тем, что при высших линейных руководителях создаются специальные службы (штабы), осуществляющие разработку управленческих решений, относящихся к компетенции соответствующего руководителя (рис. 3.7). В штабы могут входить технологическая служба, финансово-экономический отдел, кадровая служба, маркетинговая группа сетевого планирования, отдел координации и анализа, юридический отдел, служба контроллинга и другие подразделения. А по важнейшим задачам организации осуществляется линейное управление (единоначалие).

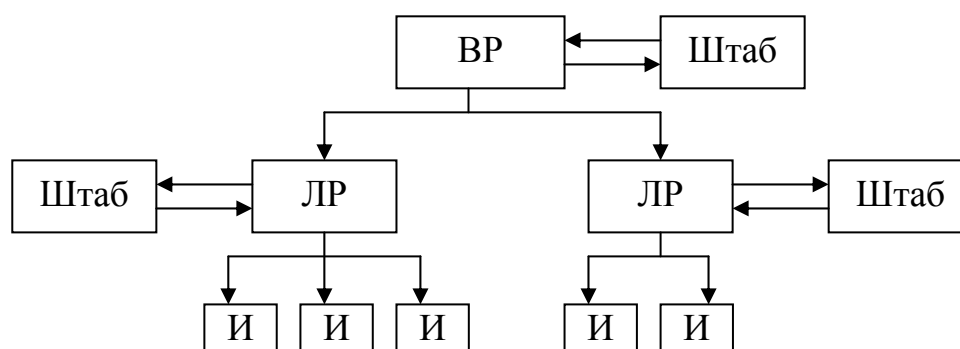


Рис. 3.7. Линейно-штабная организационная структура

Создание штабных структур означает разделение труда менеджеров, часто они наделяются правами функционального руководства.

Достоинства: освобождение высших руководителей от вспомогательных и второстепенных в управлении функций; более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений; возможность привлечения штабами специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки: слабая ответственность при подготовке решений, так как их готовящий не участвует в реализации; большинство решений должен принимать один человек – высший руководитель; решения принимаются медленно, поскольку обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения (штаба); опыт показывает, что качество решений на высшем уровне определяется в меньшей мере компетентностью высшего руководителя, а в большей мере качеством поступающей к нему информации из штабов; структура способствует развитию ведомственности внутри фирмы.

Дивизиональная структура управления сочетает централизованное руководство на высших этажах, управления с децентрализованной деятельностью производственных подразделений (рис. 3.8). Иногда ее называют «скоординированной децентрализацией». Структура возникла в середине прошлого столетия как реакция на появление очень крупных диверсифицированных корпораций, в т.ч. транснациональных. Сочетание авто-

номности подразделений (дивизионов) с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов – главная логика дивизиональных структур. Практика показала, что для больших компаний это может быть источником более эффективной работы.

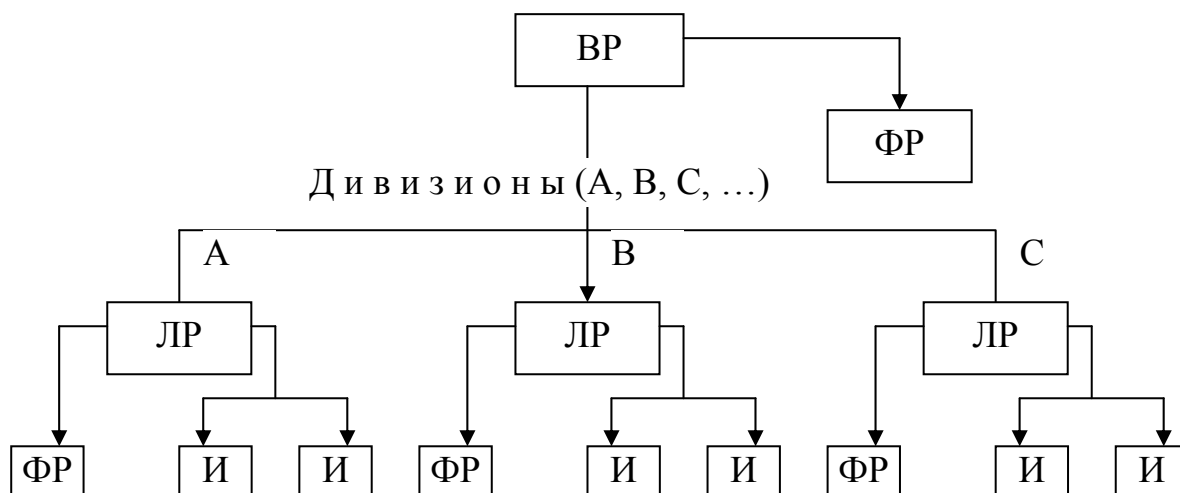


Рис. 3.8. Дивизиональная структура управления

В корпорации выделяются самостоятельные производственные отделения (дивизионы), ведущие полный цикл производственно-хозяйственных и управленческой деятельности. Ключевыми фигурами в управлении фирмой с такой структурой являются руководители производственных подразделений, а не функциональных (см. рис. 3.8).

Дивизионы, являясь средними или крупными фирмами, управляют собой по линейно-функциональной или линейно-штабной системе. Разделение на дивизионы (А, В, С, ...) происходит по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по обслуживаемым регионам, по ориентации на потребителя.

Руководители дивизиональных функциональных служб отчетываются только перед линейным руководителем своего дивизиона.

Достоинства: более благоприятные условия роста для фирмы путем добавления новых дивизионов; возможность для высшего руководства концентрировать внимание на стратегических задачах за счет передачи полномочий оперативной деятельности на уровень дивизионов; более тесная связь производства с потребителями; улучшение координации работ в дивизионах вследствие подчинения одному лицу; улучшение условий адаптации фирмы к внешним переменам; возникновение у дивизионов конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки: рост числа ступеней иерархии; рост затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования функций управления на разных уровнях; потеря контроля из-за «излишней» свободы дивизио-

нов; слабые связи с головной организацией, усложнение информационной обеспеченности подразделений.

Матричная структура управления служит для управления проектами; а также производством, когда трудно реализуется разделение труда при выпуске сложной, наукоемкой продукции – товаров, информации, услуг, знаний. Структура предусматривает создание двух ветвей связи: вертикальных – линейных и функциональных, горизонтальных – подчинение руководителю проекта (рис. 3.9).

Проекты (целевые программы) являются временными образованиями, в их рамках для решения комплекса сложных задач создается команда квалифицированных работников разных профессий, специалистов, исследователей и т.д. Руководитель проекта обладает необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с заданными ресурсами, сроками и качеством. Он взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему по ограниченному кругу вопросов и временно.

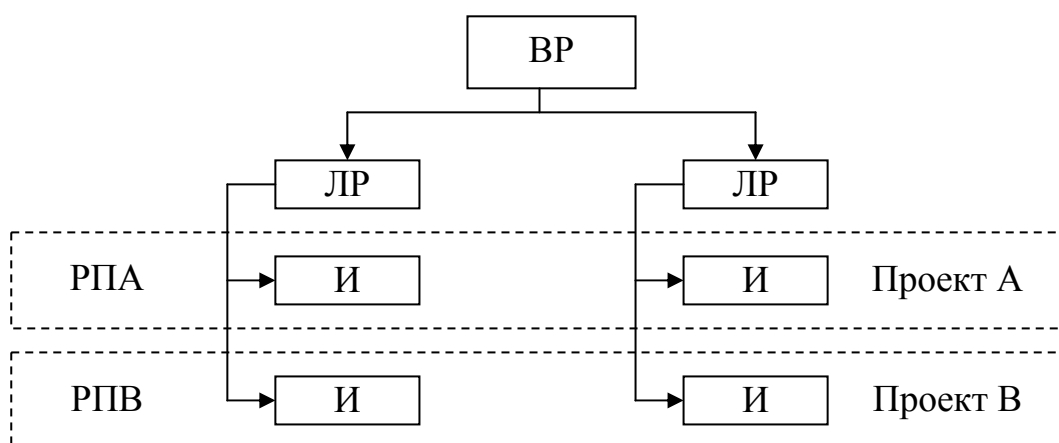


Рис. 3.9. Матричная структура управления:
РПА, РПВ – руководители проектов А и В соответственно

После завершения проекта члены команды возвращаются в состав своих подразделений к постоянной работе или переходят в новую команду, создаваемую для выполнения другого проекта.

Достоинства: высокая гибкость управления по решению конкретных задач или управлению проектами; высокая ориентация на проектные цели и спрос; высокая компетентность принимаемых решений; гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ; вовлечение руководителей всех уровней в активную творческую деятельность; усиленная личная ответственность руководителя программы за ее выполнение; короткое время реакции на желания заказчиков.

Недостатки: временный характер структуры управления; проблемы установления приоритетов заданий и времени работы специалистов над про-

ектами; повышенный риск при решении задач; трудности в приобретении навыков эффективной работы во временных коллективах; трудности в четком распределении ответственности за выполнение работы в подразделении; конфликты между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов; сложности от создания отношений двойного подчинения исполнителей; возникновение противоречий от одновременного использования тождественных ресурсов.

Ниже приведена типичная структура управления средним по размеру предприятием обрабатывающей промышленности (рис. 3.10). Предлагаем читателю самостоятельно отнести ее к одному из рассмотренных видов структур управления.

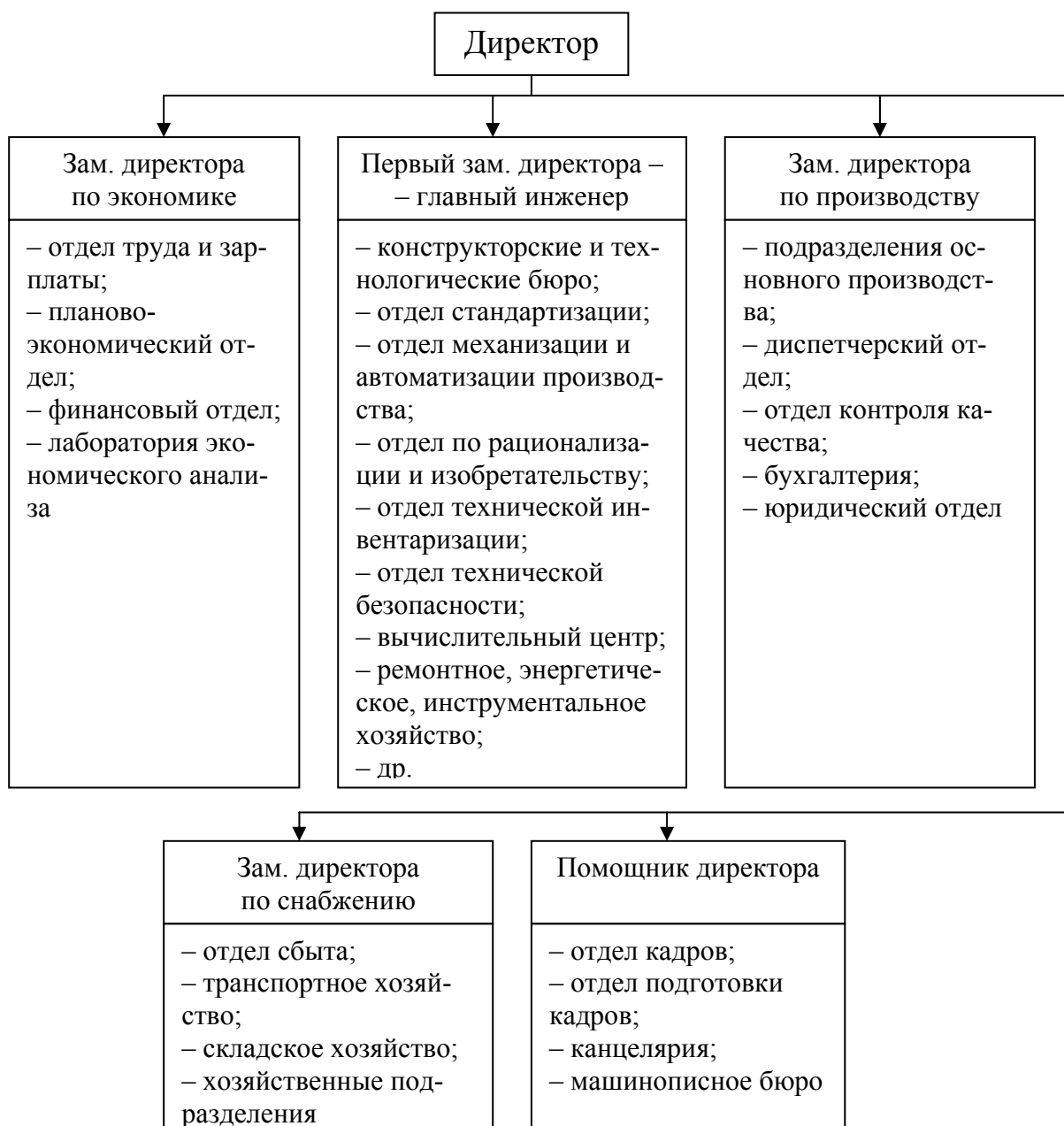


Рис. 3.10. Принципиальная схема структуры аппарата управления предприятием

Рассмотренные структуры управления стали уже классическими, они апробированы многолетним опытом, доказали свою эффективность и будут еще долго с различными модификациями применяться на практике. Но они не исчерпывают всего многообразия структур управления, которые вызваны к жизни в последние годы формирующимся мировым рынком, новыми связями, продуктами и услугами, достижениями науки и техники, особенно в информационной области.

Новые структуры управления пока еще трудно систематизировать, нелегко представить в виде плоских организационных схем, как классические, но упомянуть о них следует. Они применяются для управления новыми типами фирм, которые считаются прообразами фирм будущего.

Виртуальные фирмы. Их появление вызвано быстрым развитием информационных технологий и связано с понятием виртуального продукта. Виртуальный продукт – это нечто, что производится моментально и адресно по требованию заказчика; оплачивается мгновенно, и даже существует до того, как он произведен. Его замысел, оформление, изготовление находится в умах группы работников, в программах компьютеров и гибких производственных линий.

Чтобы производить виртуальную продукцию создаются виртуальные организации, работа которых требует новых организационных и производственных навыков, умение производить и контролировать сложные информационные комплексы.

В виртуальных организациях упразднены отношения преимущественного подчинения; они представлены центрами индивидуальной выгоды, а не работают на фирменную прибыль; географически рассредоточены; в них отделена выработка политики от принятия решений; широко используются информационные технологии и телекоммуникации; немедленный доступ к информации; совместность и часто меняются альянсы; ускоренное производство и обслуживание; высокие индивидуальные права; совместная работа заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей, государственных органов.

Особенностью виртуальных фирм является непостоянный характер функционирования; осуществление связей и управленческих действий при помощи интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций; создание временных альянсов в смежных областях деятельности; частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным; договорные отношения с администрацией во всех звеньях.

Внешние контракты являются каркасом виртуальной фирмы, а главная цель – объединение ключевых технологий и компетенций для полного удовлетворения спонтанного возникшего спроса на потребительском рынке. Подобное построение виртуальных фирм приводит к их расплывчато-

му, нечеткому образу, но позволяет использовать преимущества малого бизнеса, его гибкость и адаптивность.

Виртуальные организации распределены во времени и в пространстве, имеют меняющуюся организационную структуру управления.

Интеллектуальные фирмы исповедуют демократические принципы управления, обеспечивающие наибольшую степень вовлеченности в деятельность работников, которая перерастает в самоуправление. Демократическое самоуправление начинается на низшем уровне, затем расширяется до рабочих групп, координирующих и контролирующих свою работу, в т.ч. с другими группами для сбора информации, получения ресурсов и услуг.

В начальном периоде важные решения «что делать и кому поручить» осуществляются обычной иерархической структурой. Впоследствии постепенно эти права переходят к более мелким и гибким самоуправляющимся рабочим группам, которые сами отвечают за рабочий процесс и его результаты.

Впоследствии рабочие группы превращаются в информационные учебные лаборатории. Архитектура интеллектуальной организации становится гибкой, способной изменяться в зависимости от постановки новых задач и условий их выполнения. Предполагается, что не проектировщики организации, формирующие верхний этаж управленцев, а работники среднего и нижнего уровней управления сделают фирму дееспособной и адаптивной.

Центральное правление фирмой будет ограничено в своих функциях. Его роль не руководить подразделениями и не контролировать рабочие группы; его роль в создании условий, в которых будут рождаться эффективные самоуправляющиеся коллективы; оно должен формировать нормы и правила работы, стандарты деятельности и способы контроля за их выполнением.

Кроме того, имеются круговые, многомерные, обучающиеся и другие виды фирм, не укладывающиеся в рамки классических организаций, и которые должны быть предметом специального изучения с точки зрения своего внутреннего устройства и построения системы управления.

Приведем еще одну классификацию организации систем управления (табл. 3.2), интересную лаконичностью и одновременно широтой охвата реальных управляющих систем (Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008).

Таблица 3.2

Типология организационных структур управления

Тип структуры	Принципы и проявления
Штабная	Линейно-функциональная структура, выстроенная по принципу централизованно-лучевой конфигурации. Представляется классическими, эшелонными, дивизиональными и другими вариациями

Тип структуры	Принципы и проявления
Матричная	Линейно-функциональная структура, выстроенная по принципу координатно-кооперационной конфигурации. Представляется программно целевыми, проектными, сегментными, продуктивными и другими вариациями
Объектная	Линейно-функциональная, комбинированная структура, выстроенная по принципу объектного выделения. Представляется производственными, филиальными, корпусными, цеховыми и другими вариациями
Органическая	Приоритетно-линейная, эволюционно складывающаяся структура без вертикальной доминанты иерархии. Представляется проектной, бригадной, звеньевой, групповой, комиссионной и другими вариациями
Мобильная	Инновационная структура, выстроенная на основе применения динамических приемов организационного проектирования. Представляется гибкой, ротационной, корректирующей, сканирующей и другими вариациями

Реальные организационные системы управления, как правило, формируются, функционируют и совершенствуются на модульной основе, которая обеспечивает параллельное применение различных типов структур, целенаправленно адаптируемых для соответствующих подразделений управляющей системы. Это позволяет полнее мобилизовывать и интегрировать их настоящие и потенциальные возможности.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой организационная структура управления фирмой?
2. В чем смысл линейной, кольцевой и схемы «колесо» в управлении фирмой?
3. В чем достоинства и недостатки линейной структуры управления?
4. В чем достоинства и недостатки функциональной структуры управления?
5. В чем достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления?
6. В чем достоинства и недостатки линейно-штабной структуры управления?
7. В чем достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления?
8. В чем достоинства и недостатки матричной структуры управления?
9. В чем особенности управления новыми типами фирм: виртуальными, интеллектуальными, круговыми и т.д.

3.3. Организационная структура и инфраструктура фирмы

Понятие об организационной структуре фирмы. Рабочее место, участок, цех. Факторы, влияющие на производственную структуру фирмы. Инфраструктура фирмы. Межфирменная кооперация и сетевые формы организации бизнеса

Предпринимательская деятельность состоит из: а) производства товаров и оказания услуг; б) торговли; в) финансового обеспечения производства и торговли; г) консультационных услуг производства, торговли и финансового обеспечения. Первичным звеном в этой цепи является производство: прежде чем торговать товарами, оказывать финансовые услуги производству и торговле, консультировать нужно произвести товары. Поэтому естественно начать с рассмотрения структуры фирм, производящих товары и услуги.

Организационные структуры производственных фирм весьма разнообразны. В области материального производства (производство товаров, работ, услуг транспорта и связи) и нематериального производства (услуги медицинские, образовательные, коммунальные, социальные, консультационные и т.п.) они весьма отличаются.

Дальше речь пойдет о сфере материального производства, но и здесь отличия существенны между первичной сферой производства (добывающая промышленность, растениеводство, животноводство), промышленной сферой (производство оборудования, сырья, материалов, комплектующих) и сферой производства конечного продукта (потребительских товаров).

Для конкретности остановимся на сфере производства потребительских товаров, а среди них на производстве товаров с синтетическими процессами, наиболее сложными в организационном отношении, когда из большого разнообразия исходных материалов производится один вид товаров (автомобили, бытовая техника и т.п.) и когда вопросы координации основных, вспомогательных и обслуживающих процессов становятся центральными для успеха.

Современная экономика основана на разделении труда, на специализации видов деятельности. На предприятии разделение труда предусматривает распределение работ и трудовых функций между работниками по цехам, участкам, бригадам, рабочим местам.

Общая характеристика рабочего места дана на рис. 3.11. **Рабочее место** является исходным пунктом в цепи разделения и кооперации труда, координации и взаимосогласования элементов производства, технологического и трудового процесса.



Рис. 3.11. Классификация рабочих мест – первичного звена производственной структуры

Все производственные помещения предприятия состоят из рабочих мест, а структура, оснащённость, функционально-технологические параметры рабочих мест формируют требования к персоналу и определяют количественные и качественные его характеристики. Управление производством, экономикой и персоналом осуществляется через управление рабочими местами.

С экономической точки зрения рабочее место является отправным пунктом получения прибыли, обусловленной превышением дохода от его эксплуатации над затратами по его созданию и поддержанию в функционирующем состоянии.

С социальной точки зрения рабочее место определяет содержательность и привлекательность выполняемых на рабочем месте функций, степень монотонности и тяжести труда, долю физического и умственного труда, степень безопасности и комфортности.

С управленческой точки зрения, чем технологически сложнее производство, чем технически оснащёнее рабочие места и чем включённее они в «высокие» технологии, тем сильнее зависимость результатов хозяйственной деятельности, конкурентоспособности предприятия от соответствия управления рабочими местами общему состоянию предприятия и целям его развития.

Разделение труда, приведшее к рабочим местам, сопровождается их кооперацией или объединением в производственные участки по определенному принципу.

На производственном участке осуществляется не отдельная операция, а часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства (рис. 3.12). На производственном участке помимо основных и вспомогательных рабочих, появляется координатор работ – мастер участка, представляющий низший уровень линейного управления предприятия.

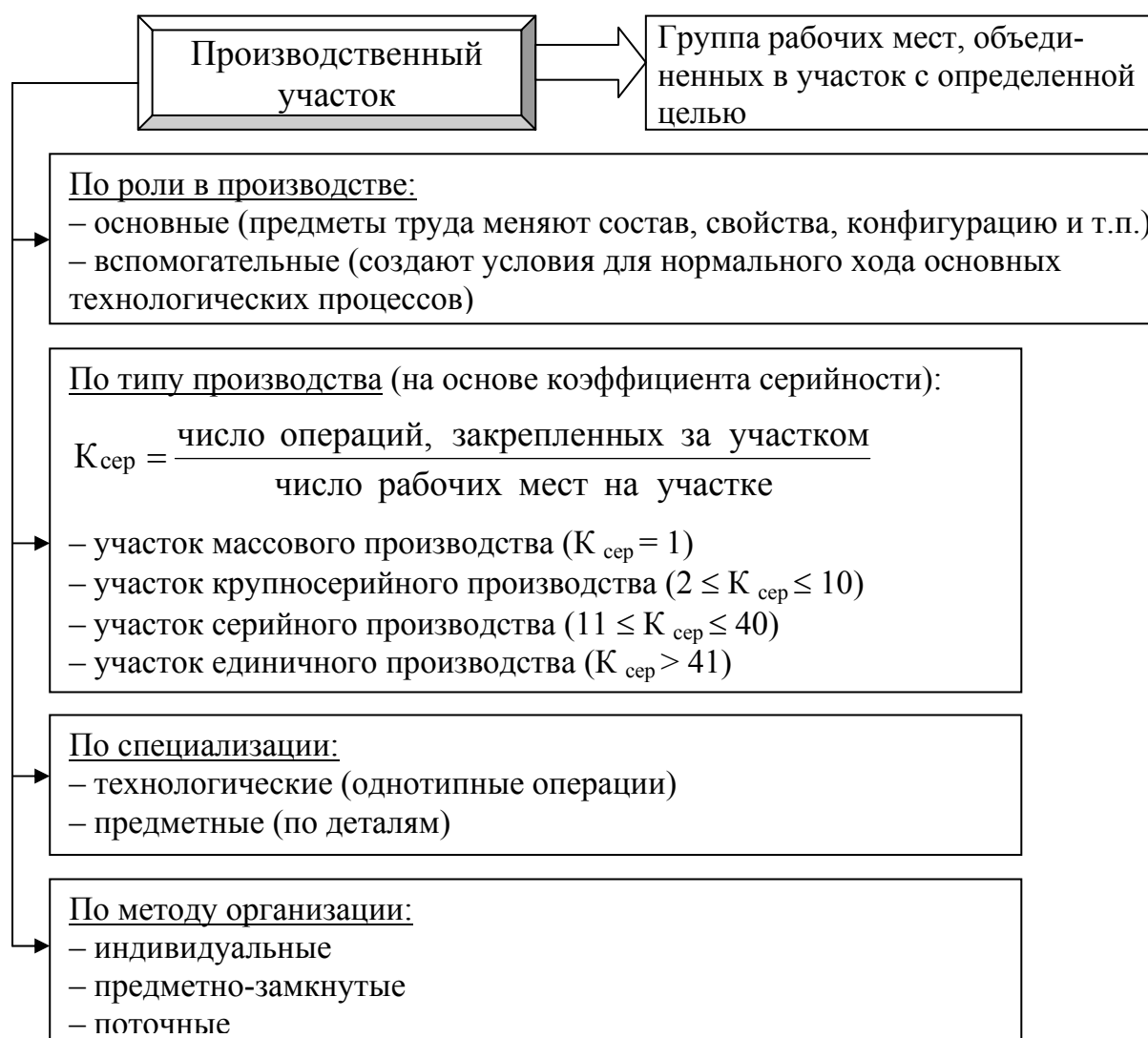


Рис. 3.12. Классификация производственных участков

Участки специализируются либо по технологическому принципу, либо по предметному.

Технологический участок состоит из однотипного оборудования (группа токарных станков, группа фрезерных, шлифовальных станков). Рабочие места специализированы на определенных операциях, рабочие имеют одну специальность (токарь, фрезеровщик и т.д.). Закрепление за рабочими местами определенных видов продукции отсутствует. Такой тип участков характерен для единичного и мелкосерийного производств.

Предметный участок состоит из разнотипного оборудования, которое располагается по ходу технологического процесса. Рабочие места специализированы на изготовление определенного вида продукции. На участке заняты рабочие разных специальностей. При больших объемах производства одинаковых деталей участок превращается в поточную линию. Этот тип участка характерен для крупносерийного и массового производства, он отличается высокой эффективностью в сравнении с технологическими участками.

Несколько участков, связанных между собой постоянными технологическими и организационными связями объединяются в цехи (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Классификация цехов – основного звена производственной структуры предприятия

Цех – это административно-обособленная часть предприятия, специализирующаяся либо на изготовлении продукции или ее части, либо на выполнении определенной стадии производственного процесса. Возглавляется начальником цеха.

В цехе помимо линейных руководителей – мастеров и начальников цеха появляются функциональные подразделения: бухгалтерия, диспетчерская, планово-экономический отдел, технологическое бюро, бюро технического контроля и пр. Каждый цех получает от заводоуправления плановое задание, регламентирующее сроки и объемы работ, качественные показатели по продукции и предельно допустимые затраты на запланированный объем работ.

В зависимости от вида специализации выделяют следующие типы производственной структуры основных цехов: технологическая, предметная, смешанная (предметно-технологическая).

В цехах с технологической специализацией выполняется определенная часть производственного процесса. Продукция, выпускаемая цехом, часто меняется и не закреплена за рабочими местами. Этот вид цехов наименее эффективен по сравнению с цехами предметной специализации из-за высокой трудоемкости, высокой материалоемкости по причине больших отходов и в итоге высоких издержек производства. Кроме того, здесь возникают большие потери времени из-за частых переналадок оборудования, длительных транспортных перемещений предметов труда, пролёживаний деталей в ожидании обработки. Все это удлиняет производственный цикл, снижает оборачиваемость оборотных средств и рентабельность производства.

Предметная специализация цехов характерна для массового выпуска продукции устойчивой номенклатуры. Ее достоинства в сравнении с технологической: использование высокопроизводительного специального оборудования (автоматических поточных линий, гибких производственных систем и т.п.); простота планирования и установления межцеховой кооперации; значительное сокращение времени производственного цикла изготовления продукции и увеличения оборачиваемости оборотных средств, улучшение рентабельности, производительности труда и других экономических показателей.

Наиболее распространенной специализацией на уровне предприятия является смешанная (предметно-технологическая), когда заготовительные цехи имеют технологическую специализацию, обрабатывающие смешанную (предметно-узловую), а сборочные или выпускающие – предметную.

Производственные структуры, характеризующие объединение цехов в предприятие, весьма многообразны. Они зависят от отрасли народного хозяйства, специфики подотраслей, объема выпуска продукции, диверсификации производства, объединения предприятий в разнообразные корпоративные структуры.

К общеструктурным факторам, влияющим на производственную структуру предприятия, относятся: соотношение между отраслями народного хозяйства и подотраслями, степень дифференциации производства, динамика структурных сдвигов, внешнеторговые связи и т.д.

К отраслевым факторам относятся глубина специализации и широта кооперации производства, уровень развития отраслевой науки, особенности организации и сбыта в отрасли, обеспеченность отрасли услугами других отраслей и т.д.

К региональным факторам относится обеспеченность региона и территории предприятия различными коммуникациями: газо- и водопроводами, транспортными магистралями, средствами связи и т.п.

По различию условий, в т.ч. названных выше, в которых оказывается любое конкретное предприятие невозможна универсальная производственная структура предприятия. На рис. 3.14. приведена одна из возможных производственных структур среднего машиностроительного предприятия. Кроме того, предприятие может иметь полный (включающий все стадии производства – заготовительную, обрабатывающую, сборочную) и неполный (например, обрабатывающая и сборочная стадии) цикл производства. В последнем случае она будет получать литейные заготовки, поковки и пр. со стороны по кооперации от специализированных предприятий, а производственная структура значительно изменится.

С производственной структурой предприятия взаимодействует инфраструктура предприятия (рис. 3.15), совершенствование которой улучшает итоговые результаты деятельности предприятия в целом.

Мировой опыт показывает, что создание соответствующих условий для современного производства, обеспечение его адекватным транспортом и транспортными коммуникациями, связью, снабжением, информационным обменом и т.д. бывает достаточным для начала быстрого развития предприятия, региона, отрасли.

Но именно инфраструктура, как следует из практики отечественного производства, оказалась самым инертным звеном в процессе адаптации предприятий к рынку. Отставание по качеству производственной инфраструктуры от экономически развитых стран значительно больше, чем по качеству производственного аппарата.

Инвестиции в производственную инфраструктуру обладают небольшим эффектом в точке их приложения, но отдача для предприятия в целом обычно немного выше в силу синергии и улучшения общих условий производства.

Сегодня имеется острая потребность у российских предприятий в модернизации как традиционных подразделений производственной инфраструктуры (транспорт, энергетика, складское хозяйство и пр.), так и в создании принципиально новой «постиндустриальной» инфраструктуры, отсутствовавшей ранее на отечественных предприятиях – телекоммуника-

ции, электронные информационные сети, мобильная и спутниковая связь, электронная торговля и услуги.



Рис. 3.14. Производственная структура среднего машиностроительного предприятия

Сетевая форма организации бизнеса более других отвечает условиям глобализации экономики и усиления специализации деятельности.

Во всем мире повышается роль долгосрочных межфирменных взаимоотношений, растет количество стратегических альянсов, сделок слияний и поглощений, создаются виртуальные компании и компании «без границ». В то же время формы интеграции существенно изменяются, компании переходят на новые, сетевые формы ведения бизнеса. Так, крупные корпорации заменяют традиционные холдинговые или дивизиональные структуры сетевыми, а небольшие компании создают сети, объединяя ресурсы для

их более эффективного использования. Рассмотрим различные виды сетевых организаций, существующих в современном бизнесе.



Рис. 3.15. Инфраструктура предприятия

В развитии бизнеса и его организационных структур можно выделить 4 основных этапа. На 1-м этапе бизнес укрупнялся в основном за счет концентрации однотипного производства, что позволяло использовать унитарную форму (У-форму) управления, в рамках которой реализуется централизованное принятие решений и полная подчиненность периферии центру.

На 2-м этапе (в первой половине XX века) корпорации начали расти благодаря вертикальной и горизонтальной интеграции, поэтому распро-

странение получили холдинговые структуры (Х-формы), позволяющие централизовать финансы и управлять организацией на основе стратегических инвестиционных решений.

На 3-м этапе развитие бизнеса было связано с диверсификацией деятельности корпораций, и на смену тормозящим его рост У-и Х-формам в 1960–70-е гг. пришли мультидивизиональные структуры (М-формы), когда управляющая компания берет на себя стратегическое руководство капиталом, а производственные подразделения самостоятельно принимают оперативные решения.

На 4-м этапе в середине 90-х годов под давлением новых рыночных реалий, в т.ч. ускорения научно-технического прогресса, необходимости более быстрого внедрения инноваций, развития информационных технологий, всё большей индивидуализации потребления, корпорации стали переживать организационный кризис. Прежние формы не справлялись с новыми задачами, что привело к быстрому развитию сетевой формы организации бизнеса, которая предполагает полную самостоятельность и юридическую независимость фирм, включенных в сеть.

Фирмы работают в сети на основании договоров, а единая информационная сеть и ресурсная база позволяют им обладать равными знаниями и использовать их для принятия как управленческих, так и превентивных решений, угадывающих тенденции в развитии спроса.

Основные цели создания сетей:

- формирование общей ресурсной базы для снижения издержек ее эксплуатации и воспроизводства;
- создание общей базы знаний, обмен необходимыми компетенциями и предложение рынку более привлекательной ценности;
- распределение рисков между партнерами;
- максимизация совокупных доходов за счет возникновения сетевого синергетического эффекта (системного эффекта).

Факторы устойчивости и эффективности сети:

- устойчивость информационных связей (наличие общего сетевого оперативно пополняющегося информационного ресурса).
- согласованность действий участников сети (в случае объединения компаний, имеющих равный вес на рынке, обычно создаются координационные советы для решения наиболее важных вопросов или нанимается сетевой брокер, осуществляющий координацию их деятельности);
- наличие и исполнение внутрисетевых стандартов (должны быть четко прописаны и контролируемы бизнес-процессы, связанные с обслуживанием клиентов, переработкой информации, принятием решений, мотивацией, внедрением инноваций и т.п.);
- доверие между участниками сети или внутрисетевая корпоративная культура (этот фактор часто является ключевым для достижения успеха).

Сущность сетевой формы в том, что это гибкие горизонтальные управленческие структуры, функционирующие за счет общей ресурсной базы, в которой ключевым является информационный ресурс, и наиболее удачно сочетающие формальные и неформальные процедуры для координации и согласования деятельности фирм-участников сети.

Таким образом, сети помогают получать доступ к ресурсам партнера и достигать максимального синергетического эффекта от их использования. Например, мелкие предприятия, создавая и используя общую ресурсную базу, могут быстро реагировать на изменение потребностей потенциальных клиентов. Для крупной корпорации перестройка внутренней структуры в сетевую означает введение рыночного механизма внутри организации. Теперь корпоративные единицы не получают гарантированных заказов из центра, а конкурируют на равных с существующими альтернативными поставщиками таких же услуг. Если бывшие подразделения корпорации не справляются, то они могут быть заменены на других партнеров. При этом корпорация должна сохранить свои ключевые компетенции, которые ни при каких условиях не отдаст на аутсорсинг (например, НИОКР в главной сфере). Предпосылки развития межфирменных сетей:

- усложнение деловой среды (глобализация);
- изменение поведения потребителя, т.е. нестабильность потребностей вынуждает переходить к производству изделий по индивидуальным заказам, что требует большей гибкости, лучшего знания тенденций развития потребностей, креативности, гибких технологий, использования компетенций партнеров; крупное предприятие с неповоротливой иерархической структурой не способно быстро адаптироваться к изменению спроса и вынуждено разукрупняться и использовать партнеров и преимущества горизонтальных связей;
- специализация и углубление компетенций на глобальном уровне вынуждает компании обмениваться компетенциями, кооперироваться, развивать долгосрочные взаимоотношения и создавать партнерства;
- основной ресурс рынка – информация, для доступа к которой нужно стать участником сети, постоянно генерирующей, передающей, обрабатывающей и использующей информацию;
- повышение рисков во внешней среде, связанных с ее быстрыми изменениями, справиться с которым помогает привлечение партнера, обладающего знаниями, снижающими риски.

Таким образом, сети – это результат закономерного развития процессов организации и институционализации социально-экономической системы, которая стремится выжить, адаптируясь к новым условиям существования.

Особенность сетевой структуры в ее ориентации на использование активов рыночных партнеров по созданию потребительских ценностей вместо сосредоточения всех необходимых активов внутри одной фирмы. При

этом взаимодействие с партнерами строится на использовании рыночных механизмов, а не административных процедур.

Имеются разные классификации сетевых структур. Одна из них подразделяет сети на три формы: внутреннюю, стабильную и динамическую. Причем внутренние и стабильные сети наиболее приемлемы в зрелых отраслях, где требуются высокие капитальные вложения. А динамические сети более распространены либо в низкотехнологических отраслях с короткими циклами разработки продуктов, либо в высокотехнологических развивающихся (электроника, биотехнология и т.п.) отраслях.

Внутренняя сеть предполагает, что корпорация сохраняет свои размеры, границы и число входящих в нее компаний, однако вводит во внутрифирменную среду рыночные механизмы.

То есть внутренние подразделения компании начинают работать по рыночным, а не по трансфертным ценам и могут продавать продукцию фирмам, не входящим в корпорацию. В результате эффективность их деятельности растет, поскольку они ориентированы на самостоятельный бизнес, а не на стабильный заказ от материнской фирмы, которая теперь сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков. Примером служат внутренние сети компании General Motors и корпорации АВВ.

Стабильная сеть отличается тем, что центральная фирма контролирует несколько наиболее важных активов, которые определяют конкурентоспособность компании в той или иной сфере бизнеса. Остальные активы она получает за счет тесного сотрудничества со своими постоянными партнерами (дистрибьюторами, поставщиками и т.п.). Например, в BMW любой внутренний вид деятельности – кандидат на замену сторонним заказом, а компания контролирует лишь разработку новых материалов, технологий, электроники и фундаментальные исследования в смежных областях.

Преимущество этого типа сети – в стабильности, согласованности, ориентации на единую цель благодаря сильной взаимозависимости партнеров. Ее недостаток – минимальная гибкость, невозможной быстрой замены партнера и переориентации на производство другого продукта.

Динамическая сеть построена на максимальном выносе активов за пределы стержневой фирмы, которая контролирует только один-два важных

актива, а иногда не имеет даже их, а лишь координирует информационные и денежные потоки. Всю деятельность по созданию продукта и его реализации стержневая фирма (брокер) передает своим партнерам, которые могут оперировать не только на данном рынке, но и на смежных рынках. Тем самым сеть достигает максимальной гибкости, сетевые деятели могут легко переориентироваться на другие рынки, а фирма-брокер может найти новых партнеров. Такие сети распространены в отраслях, для которых харак-

терно кардинальное изменение спроса в течение короткого промежутка времени (как правило, это отрасли, на которые влияет мода).

Варианты динамической сети: а) стержневая фирма контролирует один-два наиболее важных вида деятельности, которые дают ей возможность контролировать весь бизнес и партнеров, которых она может постоянно менять; б) стержневая фирма, располагая только денежными средствами, создает и финансирует проект, привлекая к исполнению партнеров, обладающих важными компетенциями; когда проект заканчивается, сеть перестает функционировать.

Изучение сетей, существующих в Юго-Восточной Азии, показывает огромное разнообразие их форм в зависимости от культуры и истории развития разных стран.

В Японии деловые группы организованы вокруг фирм с взаимным участием в собственности в двух основных видах:

– горизонтальные сети основаны на межрыночных связях между большими фирмами;

– вертикальные сети (кейретсу) построены вокруг большой специализированной индустриальной корпорации, охватывающей сотни и тысячи поставщиков (в центре главных вертикальных сетей – такие компании, как Toyota, Matsushita, Toshiba и т.д.). Эти стабильные сети – основа японской экономики, они используют сеть взаимных обязательств, финансовой взаимозависимости, рыночных соглашений, обмена персоналом и информацией.

Интегратором сети является Генеральная торговая компания, которая действует как посредник между поставщиками и потребителями, корректирует объемы используемых ресурсов и выпуска продукции.

В корейских сетях (чеболах) все фирмы контролируются центральной холдинговой компанией, которая принадлежит семейному клану. Центральная холдинговая компания поддерживается правительственными банками и контролируемыми правительством торговыми компаниями. Малый и средний бизнес играет второстепенную роль в таких сетях, большинство фирм чебола крупные и работают под жестким управлением центрального менеджмента чебола.

Китайская организация бизнеса (она характерна также для Тайваня и Гонконга) основана на семейных фирмах и кросс-секторных деловых сетях, часто контролируемых одной семьей. Основой сделок является личное доверие, которое выше юридических и контрактных правил. Семейные фирмы связаны субподрядами, обменом инвестициями и разделением капитала. Минус мелкомасштабных китайских сетей – их неспособность предпринимать крупные стратегические трансформации, требующие вложений в НИСЖР, в масштабную технологическую модернизацию или в перенос производства в оффшор.

Перспектива развития сетей в России. Переход на сетевые формы организации бизнеса – это эволюционный шаг, который предпринимают компании для получения конкурентных преимуществ при увеличении рисков, связанных с переходом экономики от индустриальной фазы к информационной. Это выражается в резком повышении значения инноваций и способности фирм быстро и эффективно их разрабатывать и внедрять. Такая гибкость более свойственна, как правило, небольшим компаниям, а не гигантским, главенствующим в период индустриальной экономики.

В России крупный бизнес пока продолжает укрупняться. В настоящее время, по данным журнала «Эксперт», 400 крупнейших корпораций производят более 40 % ВВП. На долю малых предприятий, а их около 900 000, приходится не более 12 % ВВП, в то время как в развитых странах этот показатель доходит до 50 %.

Что касается организации крупного бизнеса, то большинство отечественных корпораций имеют холдинговую или унитарную форму. В такой ситуации их переход к сетевой форме организации бизнеса представляется преждевременным, поскольку не созрели необходимые предпосылки внутри фирм, не готовы руководители и персонал, хотя и сегодня есть отрасли и компании, которые развиваются быстрее и более других включены в глобальную экономику.

Наиболее благоприятные предпосылки для развития сетей имеют компании, уже внедрившие современное программное обеспечение, имеющие профессиональный топ-менеджмент и развитую корпоративную культуру. Это, прежде всего предприятия, входящие в систему РАО ЕЭС, нефтяные компании, отдельные машиностроительные предприятия, а также компании, развивающие инновационные продукты.

Для российских предприятий также перспективно развитие взаимоотношений и создание сетей с азиатскими, в основном китайскими, производителями, гибко реагирующими на изменение потребностей, поскольку они имеют своих представителей на всех основных глобальных рынках.

Большие возможности открываются и перед региональными сетями малых предприятий, объединяющих производственные мощности для оптимизации размещения заказов и повышения среднегодового коэффициента загрузки.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная структура фирмы?
2. Что является первичным звеном организационной структуры фирмы и его классификация?
3. Назовите классификацию производственных участков и цехов.
4. Что представляет собой инфраструктура предприятия?
5. Что такое сетевая форма организации бизнеса.
6. Каковы перспективы организации сетевых форм бизнеса в России?

3.4. Принципы и методы управления. Управленческие решения

Основные принципы управления. Классификация методов управления. Их достоинства и недостатки. Управленческие решения. Содержание операционной модели управленческого решения.

Управленческая деятельность основывается на соблюдении специальных принципов, которые выработаны обширным и долговременным опытом и обеспечивают эффективное развитие фирмы. Основные принципы являются философской базой мышления руководства компании, залогом высокого качества управленческих решений (рис. 3.16).

С учетом выбранных для деятельности принципов формулируется политика фирмы, корректируются цели, уточняются приоритеты в области экономики, маркетинга, социальной сферы, производства, экологии и пр., разрабатываются методы.

Реализуются принципы, политика, цели и приоритеты с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений, нормативов, которые формируют механизм управления организацией.

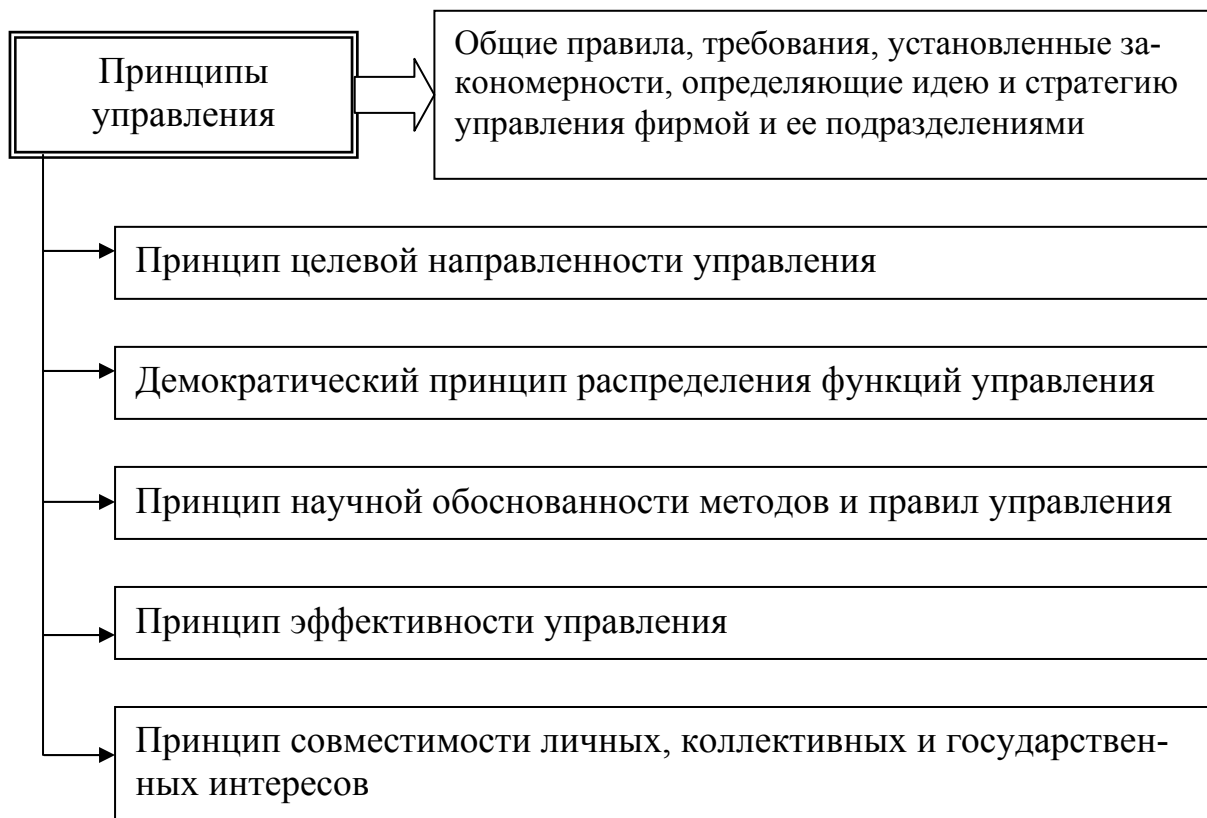


Рис. 3.16. Основные принципы управления

Принцип целевой направленности управления является стержнем всей управленческой работы, определяет стратегическую ориентацию фирмы, подчиняет действия всех подразделений общей цели.

Демократический принцип распределения функций управления требует распределения управленческих функций и закрепления их за каждым лицом и органом хозяйственного руководства (от директора до мастера и бригадира) таким образом, чтобы каждый делал то, чему он обучен и что закреплено за ним должностными инструкциями и за исполнение чего он несет ответственность. Распределение должно реализовать сильные стороны работника, а слабые – сгладить.

Обычно выделяют следующие функции управленческого труда: 1) прогнозирование, т.е. вероятностная оценка изменения целей и направления развития объекта управления; 2) планирование, т.е. постановка целей и разработка путей их достижения в рамках согласованных действий всех подразделений в форме циклического процесса; 3) организация работы, т.е. разделение и кооперация труда, распределение объемов работ; делегирование полномочий, организация взаимодействий, которые ведут к достижению целей фирмы; 4) регулирование – устранение отклонений от нормального хода процесса; 5) мотивация – побуждение работников к активной и творческой деятельности в достижении целей фирмы; 6) координация – согласование действий всех структурных элементов организации; 7) контроль – проверка соответствия полученных результатов запланированным заданиям и показателям по количеству, срокам, качеству; 8) учет – сбор и анализ данных за определенный период работы с целью совершенствования системы управления на основе набираемого опыта. Контроль и учет – это средства обратной связи в управлении.

Принцип научной обоснованности методов и правил управления требует, чтобы действенность методов, приемов и правил была научно проверена и подтверждена практикой. В производстве преломляются законы природы и общества и возникают собственные законы, закономерности, взаимозависимости. Познать их, использовать в интересах фирмы – задача управленцев.

Принцип эффективности управления требует, чтобы в условиях неизбежной многовариантности траекторий достижения поставленной цели выбиралась наиболее эффективная. В условиях рыночной неопределенности, неоднозначности будущего, непредвиденности действий конкурентов любые решения руководства фирмы являются рискованными. Выбрать лучшее, принять организационные, административные, экономические и иные меры для исполнения решения, реализовать их, проконтролировать исполнение и означает эффективное управление.

Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов. Фирма размещает свое производство на территории муниципалитета или федеральных властей, использует их природные ресурсы. Она,

преследуя собственные интересы, не должна загрязнять водный и воздушный бассейны, нарушать экологические балансы.

Местные власти заинтересованы в занятости населения, получении денежных средств для развития территории в виде налогов на фирмы, должны помогать развитию хозяйственной деятельности. В свою очередь фирмы нуждаются в поддержке органов власти и без нее не могут решить своих проблем. Например, территориальная производственная инфраструктура, без которой фирме не обойтись, принадлежит местной и федеральной власти. При управлении фирмой должна соблюдаться разумная гармония между личными, общественными и государственными интересами.

Есть много других принципов, о которых здесь говорить не будет: сочетание научности и творчества; сочетание специализации и универсальности; сочетание централизованного управления и самоуправления; концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников и их взаимодействия в коллективе; обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы; состязательность участников управления; широкое привлечение сотрудников в принятие управленческих решений и другие.

Следующий шаг в построении механизма управления состоит в разработке методов управления (рис. 3.17). Методы управления снижают интуитивность воздействия на объект управления, вносят упорядоченность в построение и функционирование системы управления фирмой.



Рис. 3.17. Классификация методов управления

Экономические методы управления представляют собой совокупность приемов воздействия на объект управления, основанную на объективных экономических законах спроса и предложения, стоимости, на учете потребностей и интересов личности, коллектива, общества. Содержание методов предполагает соизмерение затрат и результатов деятельности; поиск достижений науки и передового опыта, улучшающих соотношения результатов и затрат; нахождение вариантов повышающих эффективность и конкурентоспособность предприятия. Экономические методы должны мотивировать работников на эффективный и инициативный труд в интересах организации. К экономическим методам относятся:

- коммерческий расчет, направленный на: минимизацию затрат на промежуточных стадиях изготовления конечного продукта; на использование внутренних трансфертных цен во взаимоотношениях между подразделениями, стимулирующих их эффективную работу; на установление правовых отношений между подразделениями и ответственности за качество, сроки и количество поставляемой друг другу продукции;

- ценовая политика, влияющая на: «входные» цены на сырье, материалы, комплектующие; «выходные» цены на собственную продукцию. Управление ценами влияет на систему целей фирмы, на выбор эффективных стратегий, на позиционирование себя на рынке;

- финансирование, как инструмент обеспечения фирмы и ее подразделений денежными ресурсами. Финансирование осуществляется за счет собственных и приравненных к ним средств; мобилизации средств на финансовом рынке; средств, поступающих в порядке перераспределения;

- кредитование, как метод получения необходимых для работы ресурсов в виде денежной или товарной ссуды на условиях платности, срочности, возвратности, как правило, под обеспечение связанных в производстве собственных средств;

- налогообложение, как метод государственного воздействия на хозяйствующие субъекты. Изменяя налоговые ставки, применяя налоговые льготы можно регулировать активность хозяйственной деятельности, направлять ее в нужное русло.

Административно-правовые методы управления являются совокупностью мер воздействия на людей в процессе выполнения ими своих обязанностей.

Базой методов является: 1) система законодательных актов страны, региона, муниципалитета в виде законов РФ, указов Президента РФ, Постановлений Правительства, госстандартов, инструкций, методик, положений и др.; 2) система обязательных к применению нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящих организаций; 3) система планов, программ, заданий, срыв которых может нарушить стабильность работы фирмы и достижение целевых установок.

Применение административно-правовых методов выражается через распоряжения; делегирование полномочий, когда подчиненному передается право самостоятельного решения определенных задач и возлагается ответственность за их выполнение; популяризацию, когда руководитель переходит с прямых указаний на инициативы подчиненных, сохраняя за собой право на активность и использование приказов и наказаний в крайних случаях; участие в управлении, когда руководитель привлекает к решению текущих вопросов своих подчиненных.

Основные достоинства административно-правовых методов управления: обеспечивается единство воли руководства в достижении цели; не требуются крупные материальные затраты на управление; в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешних условий.

Основные недостатки административно-правовых методов управления: гасятся инициатива и творчество сотрудников; отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы; в крупных организациях менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности; бюрократизируется аппарат управления и требуется громоздкая система контроля.

Социально-психологические методы управления представляют собой воздействия на коллектив и отдельных сотрудников через социально-психологические интересы. Они основаны на законах поведения людей в их деятельности: человек стремится достичь результата с минимальными для себя затратами; человек стремится действовать так, чтобы ему в результате последовало максимальное поощрение или минимальное наказание; каждый человек делает только то, что предписывает ему структура управления, которая может его поощрить или наказать.

Известно, что отношения партнерства, более эффективны, чем отношения принуждения. Поэтому в фирме имущественное неравенство между людьми объективно может быть любым, но на работе люди должны быть партнерами. При нарастании социальных противоречий падает производительность труда, уровень и качество жизни.

Социально-психологические методы управления включают: методы управления социально-массовыми процессами; методы управления групповыми процессами (экономическое соревнование, новаторство); социальное нормирование и регулирование; методы ролевых изменений; методы профессионального отбора персонала с помощью бесед, тестов, интервью; методы гуманизации труда через борьбу с монотонностью, использование функциональной музыки; методы формирования эмоционально-эстетического фона деятельности – общее настроение, культура общения, одежда; и др.

С помощью социально-психологических методов решают следующие задачи: повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива; формирование благоприятного социально-

психологического климата; использование различных форм морального поощрения; воздействие на групповое сознание с целью формирования необходимой культуры деятельности для достижения высокой эффективности труда.

Достоинство этих методов в отсутствии существенных материальных затрат на реализацию, создание мотивации к труду без экономического стимулирования.

Недостатки методов в плохой предсказуемости результатов, длительности и неопределенности получения отклика на предпринятые действия.

Продолжением принципов и методов управления являются управленческие решения, как действия, направленные на решение конкретной задачи по достижению цели.

Управленческое решение – это и фиксированное действие (постановление, приказ, распоряжение) и процесс разработки, принятия и реализации комплекса мер по решению проблемы фирмы.

Объектом управленческого решения являются проблемы теоретического и практического характера, возникающие при достижении целей организации.

По способу принятия решений их можно разделить на: интуитивные, т.е. принимаемые руководителем на основе его способности предвидеть результаты; адаптивные, когда руководитель действует в соответствии со своими профессиональными знаниями и приобретенным опытом; рациональные, когда опорой для принятия решения является специально собранная информация по проблеме и ее научный анализ.

Все способы распространены. Однако при принятии стратегических решений, затрагивающих главные направления развития фирмы; решений глобальных, захватывающих всю организацию в целом, а не только отдельные стороны деятельности; решений долгосрочного характера (на 5 и более лет) предпочтение вполне логично отдается рациональным решениям.

Интуитивные и адаптивные решения наиболее распространены, когда речь идет о текущей работе, когда нужна оперативная корректировка деятельности или быстрый ответ на изменения внешних или внутренних условий.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям, следующие: всесторонняя обоснованность; правомерность, т.е. соответствие законодательству и принятым нормам; обеспеченность ресурсами; ясность и лаконичность, т.е. недопустимость двойственного толкования; инструктивная сжатость для исполнителя.

Принятие управленческих решений – ответственная и трудоемкая деятельность (рис. 3.18). На этапе изучения проблемной ситуации информация собирается, обрабатывается методами сравнения, факторного анализа, моделирования, происходит структурирование и ранжирование проблем;

выявляются причины, вызвавшие появление нестыковок в реальной и желаемой ситуации.

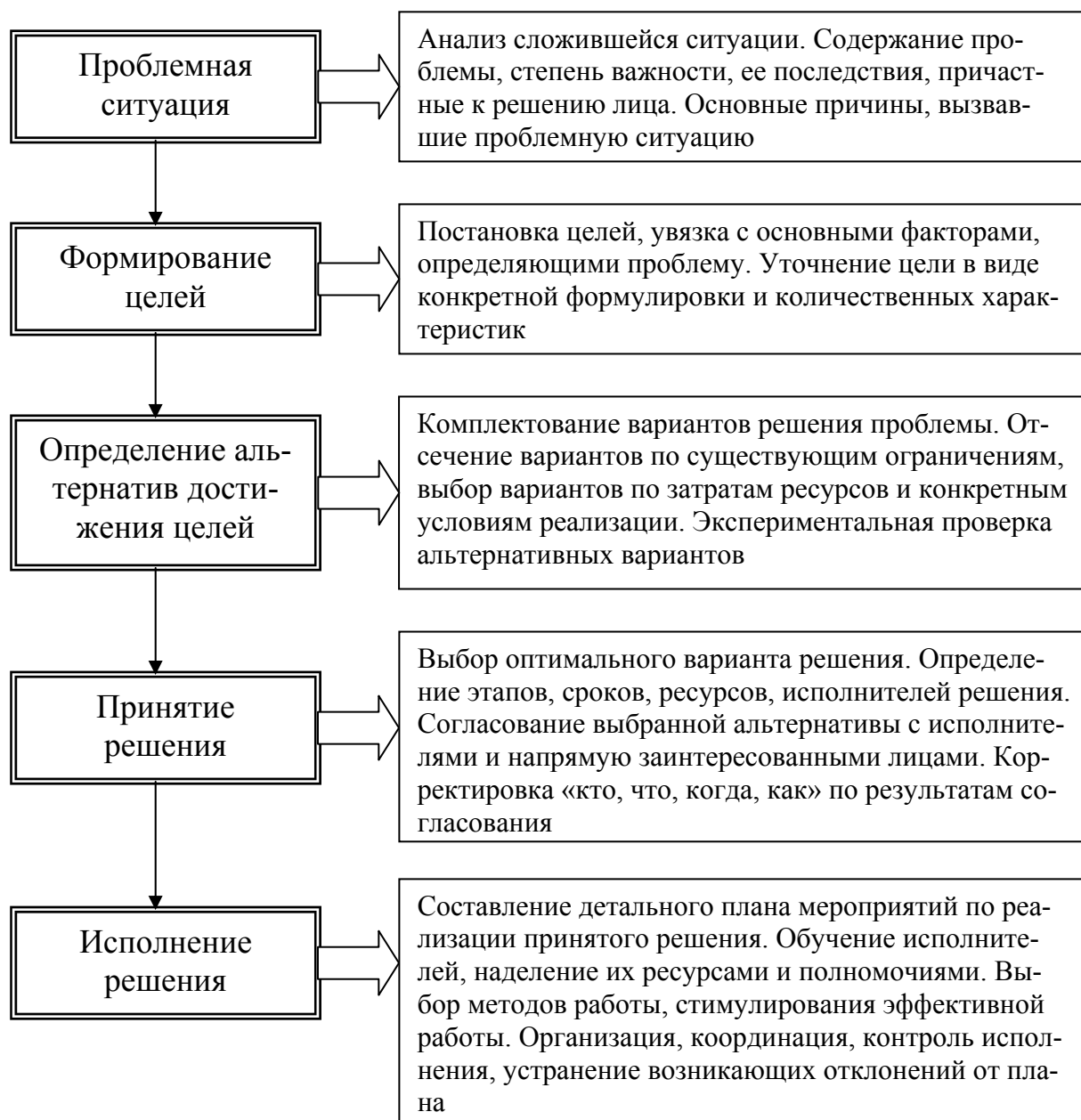


Рис. 3.18. Операционная модель процесса разработки, принятия и исполнения управленческого решения

При разработке целей используются: объективные законы функционирования фирм; научные методы выявления решений, ведущих к цели (мозговой штурм, номинальная групповая техника, метод Дельфи); аналитическое и математическое мастерство специалистов; суждения и здравый смысл опытных менеджеров.

Выявление альтернативных вариантов решения проблемы должно быть сделано наиболее полно и включать варианты, кажущиеся нереальными

или бессмысленными. Полнота альтернатив часто позволяет найти наиболее эффективный вариант. Происходит отбор альтернатив по разным ограничениям, ресурсным, технологическим, политическим, экологическим и др. Выполняются сравнения по полноте достижения целей, размеру необходимых затрат, конкретным условиям реализации альтернатив, сопутствующим эффектам. Учитывается мнение лица (единоличное или коллективное) принимающего решение о предпочтении тех или иных альтернатив, при возможности выполняется их опытная проверка.

Заканчивается эта работа выбором единственного решения, которое детально разрабатывается по срокам, объемами, адресной привязкой к исполнителям. Обсуждение с ними позволяет уточнить детали принятого решения.

Исполнение решения требует создания механизма реализации. Составляется план работ; выбираются методы эффективного выполнения работ; подбираются кадры, производится их обучение, разъясняются цели; выбирают методы стимулирования эффективного выполнения решения. Отдаются необходимые распоряжения, организуется, координируется и контролируется работа, устраняются возникающие от нормального хода отклонения.

Операционная модель (см. рис. 3.18) закладывает конструктивную основу специализации аппарата управления фирмой, построения организационной структуры управления и, как следствие, унифицирует формирование и осуществление процесса подготовки и принятия управленческих решений.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные принципы управления и почему их нужно соблюдать?
2. Какие методы управления вы знаете?
3. Дайте краткую характеристику управленческого решения, как их делят по способу принятия?
4. Основные требования к управленческим решениям?
5. Назовите основные составляющие операционной модели принятия управленческих решений.

3.5. Коммуникации. Мотивация. Конфликты

Коммуникации и их виды. Мотивация, содержательные и процессуальные теории. Конфликты и варианты противоречий. Матрица эффективной работы.

Фирма является единым организмом, потому что ее элементы связаны между собой. Эта связь называется коммуникацией.

Коммуникация (лат. communicato – связывать, делать общим, общаться) в широком смысле является процессом обмена информацией, в узком – общением людей в процессе совместной деятельности.

Коммуникация как явление выражается в системах документооборота, в правилах, инструкциях, принципах, положениях о взаимоотношениях между людьми при выполнении ими закрепленных функций, процедур, операций.

Коммуникация как процесс проявляется как фактические отношения между работниками фирмы, отношения к клиентам, поставщикам, потребителям, отношения с муниципальными и государственными органами, между человеком и информационными технологиями, между подразделениями и филиалами.

Коммуникация, как процесс (рис. 3.19) состоит из четырех базовых элементов: 1) отправитель сообщения; 2) сообщение; 3) канал – средство передачи информации; 4) получатель сообщения.

Каналы передачи информации разнообразны: устная передача речью, письменная, электронные средства связи (в т.ч. электронная почта), компьютерные сети, видео- и аудиокассеты, видеоконференции и пр. Для большинства каналов в передаче информации требуется ее предварительное кодирование (шифровка) в виде электронных сигналов с последующим после передачи сигналов декодированием (расшифровкой, т.е. переводом в речевую, письменную и иную, приемлемую для восприятия получателем, форму).



Рис. 3.19. Модель коммуникации

Коммуникация, как правило, является двусторонней, т.е. имеется обратная связь между отправителем и получателем, что повышает уверенность

ность в правильности передачи информации, позволяет снять искажённый помехами смысл информации.

Фирма для общения с внешней средой использует разнообразные коммуникации:

- с потребителями общение происходит с помощью рекламы и с помощью специальных программ продвижения товара к покупателю;

- с общественностью используются разные способы создания положительного образа фирмы в виде благотворительных акций; участие в мероприятиях, проводимых властями; проведение научно-практических конференций, интересных для региона, и т.д.;

- с государством общение идет через отчеты и предложения;

- с внутренними подразделениями по поводу изменений внешней среды проводятся собрания, обсуждения, совещания руководителей.

Пишутся служебные записки, отчеты, ведутся переговоры и т.д.

Внутрифирменные коммуникации делятся на виды:

- вертикальные или межуровневые имеют задачами: для нисходящих коммуникаций передачу информацию по поводу текущих задач, рекомендуемых процедур, технологий, смены приоритетов, уточнение конкретных заданий и т.д.; для восходящих коммуникаций передачу информации в форме отчетов о проделанной работе, предложений, объяснительных, о сложившейся ситуации в нижележащем уровне управления и т.п.;

- горизонтальные коммуникации между функциональными подразделениями для координации деятельности в интересах общей цели. Они являются частью производственно-хозяйственной деятельностью;

- коммуникации в мелкой группе позволяют руководителю наладить эффективную работу своего подразделения, оперативно и с меньшими ошибками решать стратегические и текущие задачи, активно привлечь к их решению своих подчиненных, создать быструю обратную связь в звене «руководитель-подчиненный»;

- межличностные коммуникации охватывают бытовые и производственные отношения, кадровые перестановки и т.д. Часто такая информация циркулирует по каналам информационного общения, принимая вид слухов, которые имеют непроверенный характер. Слухи могут инициироваться руководителем, чтобы проверить реакцию персонала на интересующие руководство вопросы.

Исследования показывают, что использование коммуникаций вместе с другими инструментами, мотивирующими деятельность подразделений и отдельных работников, а именно: финансовыми стимулами, служебным ростом, аудитом, штрафами, особыми формами поощрений и наказаний, увеличивают вероятность успеха компании, поднимают ее конкурентоспособность, открывают лучшие перспективы роста.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих себя и других к деятельности для достижения определенных це-

лей. Основная функция фирменной мотивации состоит в том, чтобы сотрудники выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и правами, а также принятыми управленческими решениями.

Для описания сущности мотивации используются как базовые понятия: потребности и вознаграждения.

Потребность – это ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребности в первом приближении можно разделить на первичные (в пище, воде, сне и т.д.), т.е. врожденные, физиологические; и вторичные (в успехе, власти, уважении и т.д.), т.е. по сути психологические.

Вознаграждение в отношении мотивации имеет более широкий смысл, чем это обычно считается (деньги, подарки и т.д.). Вознаграждением является все, что человек считает для себя ценным. А это у всех и в разное время различно, индивидуально.

Например, внутренним вознаграждением является чувство гордости за выполненную работу, достижение в ней высоких результатов; самоуважение, дружба и общение с коллегами в совместной деятельности и др.

Внешнее вознаграждение – это зарплата, премии, пособия и льготы, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др., что выдается фирмой.

Какой именно тип вознаграждения использовать в целях мотивации определяется исходя из индивидуальных потребностей и интересов организации.

В теории фирмы используются два подхода и изучение мотивации: содержательный и процессуальный (рис. 3.20).

Базой теории А. Маслоу является иерархия потребностей. По степени важности для выживания на первом месте стоят физиологические потребности (еда, вода, отдых, одежда и др.). Затем идут потребности в безопасности и уверенности в своем будущем. Речь идет о защите от физических и иных опасностей и уверенности, что физиологические потребности будут и в дальнейшем удовлетворяться. На третьем месте по значимости находятся социальные потребности, т.е. необходимость в причастности к какому-либо человеческому сообществу. На четвертом месте – потребности в уважении, признании. На пятом месте – потребность в самовыражении.

По А. Маслоу первые две группы являются первичными, последние три – вторичными. В поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала первого и второго уровня, и их нужно мотивировать в первую очередь. По мере удовлетворения этих потребностей стимулирующим фактором становится удовлетворение других потребностей. Для того чтобы потребность следующего уровня стала мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность предшествующего уровня (необязательно полностью).



Рис. 3.20. Основные теории мотивации

Д. Мак-Клелланд выделил три уровня потребностей: власти, успеха, причастности. Потребность власти – это желание воздействовать на других; она говорит о честолюбии и о возможности работать на различных этажах управления фирмой, если, разумеется, нет склонности к тирании и авантюризму. Потребность успеха – это желание довести работу до успешного завершения; готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Потребность в причастности – это заинтересованность в окружении знакомых, коллег, способность быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать других.

Ф. Герцберг создал теорию, по которой решающими для поведения человека являются две группы факторов: гигиенические и мотивации. Гигиенические факторы, к которым относятся условия труда, социальные отношения, стиль руководства в фирме, вознаграждение, психологический климат. Они связаны с самовыражением личности, внутренними потребностями, с окружающей средой на работе. Факторы мотивации – это работа

как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность самосовершенствования. Если это имеется, наступает удовлетворение работой. Для использования теории менеджер должен составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам самим определить их предпочтения.

Все содержательные теории мотивации имеют своей целью исследование потребностей и выявление факторов, оказывающих влияние на поведение человека.

Процессуальные теории мотивации являются другим (вторичным) подходом к изучению мотивации. Они основываются в первую очередь на поведении, которое определяется не только потребностями, но зависит от связанных с конкретной ситуацией восприятия и ожиданий.

Теория ожидания основана на предположении человека, что выбранное им поведение вызовет удовлетворение его потребностей, т.е. условием мотивации является не только потребность сама по себе, а тип поведения человека. В свою очередь поведение сотрудника определяется поведением руководителя, стимулирующего сотрудника и понимающего, что поведение сотрудника определяется его ожиданием вознаграждения. В результате возникает цепочка взаимосвязей: затраты труда – результаты – вознаграждение – валентность, т.е. мера удовлетворения вознаграждением.

Люди обладают различными потребностями, они могут ими управлять: подавлять или не реагировать на них, могут их завышать или занижать в своем представлении. Следовательно, оценивать конкретное вознаграждение в идентичных условиях они будут по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников, привести их в соответствие, установить приемлемое для всех сторон соглашение между результатами и вознаграждением, чтобы ожидания сотрудников оправдались и удовлетворенность оказались хорошей.

Теория справедливости основана на субъективном восприятии отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям; оценка идет не по группе факторов, а системно в сравнении с другими сотрудниками, с учетом условий в которых работают сотрудник и его коллеги.

Если от сравнения возникает дисбаланс, он вызывает психологическое напряжение. Сотрудника нужно мотивировать, снять напряжение и восстановить баланс путем снижения усилий или увеличения вознаграждения.

Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера учитывает пять факторов (см. рис. 3.20), сочетающих отдельные части теории ожидания и справедливости. Определяющим здесь являются усилия, личностные качества и способности, осознание своего места в трудовом процессе. Вознаграждение может быть внутренним (удовлетворение от хорошо выполненной работы) и внешним (похвала руководителя, премия и пр.).

Существуют и другие теории мотивации, например, Д. Макгрегора, У. Оучи. Общая задача всех теорий: сделать деятельность направленной, труд эффективным, человека удовлетворенным.

Существует ряд способов улучшения мотивации труда. На первом месте стоит материальное стимулирование. Оно основано на организации системы удовлетворения потребностей, но формы и методы осуществления этого весьма разнообразны и специфичны, в значительной степени предопределены уровнем развития сознания людей. На рис. 3.21 представлена одна из фирменных систем комплексного экономического стимулирования, разработанная и внедренная в одной из госкорпораций, занимающейся производством наукоемкой продукции и оказанием наукоемких услуг.



Рис. 3.21. Фирменная система комплексного экономического стимулирования

В этой системе участие в конкурсе на замещение должности руководителя определенного уровня управления совмещается с приобретением пакета акций, что обеспечивает параллельное действие наряду с оплатой труда заинтересованности в общих результатах работы. Формирование производственной и накопительной пенсии организуется нормативно из разнообразных выплат по результатам труда сотрудника.

В эту систему вмонтированы механизмы рентных платежей и премиальных вознаграждений по результатам реализации инвестиционных проектов и интеллектуальных разработок.

Представленная конфигурация комплексного экономического стимулирования является одной из возможных многочисленных модификаций. Она дает образное представление общей структуризации задач стимулирования, палитра которых весьма широка.

Только совершенствование материального стимулирования не способствует удержанию трудовой активности на должном уровне, тем более в долгосрочном периоде. После достижения устраивающего человека уровня жизни, он воспринимает деньги как условие нормального и естественного для него состояния.

Теперь главную роль начинают играть другие способы мотивации труда: улучшение качества и организации труда, большее вовлечение в процессе управления, увеличение интеллектуальной компоненты труда, денежное стимулирование и др. Эти вопросы должны быть предметом особого рассмотрения.

В теории фирмы важным вопросом являются не только индивидуальное поведение работника и его мотивация, но и организационное поведение в целом. Оно определяет связи между работниками, взаимоотношения, ценностные установки персонала и возникающие в организации конфликты.

Конфликт (лат. conflictus – столкновение) – столкновение интересов между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; наличие противоречий в восприятиях и оценках одного и того же явления, процесса, информации.

Выделяют три вида противоречий:

- системные, когда возникает конфликт между управляющей и управляемой подсистемами фирмы;
- производственные – по поводу организации и развития производства, выбора технологии, нового продукта;
- личностные – столкновение личных интересов.

Возникают конфликты на фоне коммуникативных отношений между фирмой и внешней средой, между подразделениями фирмы, между работниками. Различают полное согласие и четыре ступени противоречий при коммуникациях: различие, поляризация, столкновение, антагонизм (рис. 3.23).

Полная поддержка руководителя всеми сотрудниками фирмы свидетельствует о неблагополучии и означает либо пассивность подчиненных на фоне большого авторитета руководителя, либо некомпетентность или неинформированность подчиненных. Хороший руководитель знает, что опираться можно «только на то, что сопротивляется».

КОММУНИКАЦИИ	
Полная поддержка	Противоречия: – антагонизм – столкновение – поляризация – различие

Рис. 3.23. Варианты коммуникаций

Противоречия по степени психологического напряжения в коллективе делятся на четыре уровня.

Различие наиболее слабая по напряжению коммуникация. Руководитель и подчиненные согласны в целях, средствах и методах выполнения задания, хотя имеется различный подход к отдельным сторонам достижения цели. Обычно различие появляется при нововведениях, при неясности способов их реализации. Различия не накапливают отрицательных эмоций, они разрушаются в процессе коммуникаций, а руководитель и подчиненные являются одной целеустремленной командой. Хороший руководитель должен создавать и поддерживать «различие». Подобная коммуникация эффективна в производствах с отлаженной технологией, при высоком профессионализме и авторитете руководителя.

Поляризация характеризуется взаимопониманием в целях и задачах между руководителем и подчиненными, но разными взглядами на средства и методы решения задач. Подчиненные предлагают не отдельные усовершенствования или новшества, а другой набор методов. Цель будет достигаться, но иногда иным путем, чем намечалось руководителем. Если методы не будут приняты руководителем, они станут накапливаться для решения будущих задач, либо перейдут в ступень различия в ходе обсуждения. При поляризации у руководителя и подчиненных отрицательные эмоции кратковременны и не накапливаются. Ситуация с поляризацией естественна для фирм, работающих с достаточно изменчивыми технологиями и не стабильным рынком.

Столкновение является достаточно сильным психологическим напряжением, характеризуется совпадением взглядов на общую цель фирмы между руководителем и подчиненными, но различным пониманием частных целей и задач, средств и методов их реализации. Столкновение является естественным в творческой деятельности и может вызваться:

- малыми различиями в профессиональном уровне руководителя и подчиненных, которые уверены в эффективности предлагаемого ими подхода;
- переходом на совершенно новую для фирмы продукцию и большой неясностью, как у руководителя, так и подчиненных относительно частных целей, задач, способах решения проблемы;

– низким уровнем управленческой подготовки руководителя, не способного убедить исполнителей в правильности частных целей, задач и методов решения.

Столкновение позитивно в проектных и научно-исследовательских фирмах, где важно не авторство, а результат в виде нового товара, услуги, знаний, информации. Руководитель сам провоцирует столкновение в рамках «мозговых штурмов», обучений в форме «управленческих прорывов» и т.п. Но делает это на ограниченное время, до достижения нужного результата, а затем переводит столкновение в поляризацию или различие. Если он с этим не справляется, то столкновение может перейти в антагонизм.

Антагонизм – непримиримое противоречие, основанное на принципиально разных взглядах руководителя и подчиненных на общую и частную цели, задачи и методы их решения. Иногда возникает при решении совершенно новых задач специалистами, имеющих близкий уровень профессионализма.

Сопровождается созидательными или разрушительными явлениями, как в профессиональной области, так и в межличностных отношениях.

Антагонизм может возникнуть спонтанно, а иногда его сознательно организуют, и доводят вплоть до разрушения фирмы. Работа в условиях антагонизма должна быть кратковременной, т.к. сопровождается сильным психологическим напряжением, разрушающим человека.

Области эффективного применения противоречий следующие: различие – отлаженная технологическая и организационная деятельность фирмы; поляризация – отлаженная организационная деятельность и периодическая модернизация технологии производства; столкновение – отлаженная организаторская деятельность и частая модернизация технологии производства; антагонизм – отлаженная организационная деятельность и революционные изменения технологии производства.

Эффективная деятельность фирмы зависит от многих условий. Одним из них является уровень внимания руководителя к организационным отношениям. Сопоставим внимание руководителя с характером противоречий в организационных отношениях. Сопоставление представлено рис. 3.24.

Полюсами матрицы являются: Застой (квадрат A_1) и Реформа собственности (B_4); Анархия (A_4) и Волонтаризм (B_1). Все они характеризуют малоэффективные, но по разным причинам, состояния фирмы.

Из двенадцати областей матрицы только две (B_2 и B_3) являются эффективными. Они соответствуют умеренным противоречиям (поляризация и столкновение) и среднему вниманию руководства к организационным отношениям.

Излишне сильное внимание руководства (области B_1 , B_2 , B_3 и B_4) лишает инициативы подчиненных, а возрастание уровня противоречий сначала нарушает устойчивость работы (B_2), а затем ведет к реформам, серьезно дестабилизирующим условия деятельности (B_3 , B_4).

		Характер противоречия в организационных отношениях			
Антагонизм Столкновение Поляризация Различие	А ₄ Анархия (безвластие)	Б ₄ Кризис организационных отношений	В ₄ Реформа базиса (собственности)	Внимание руководителя к организационным отношениям	
	А ₃ Противостояние	Б ₃ Рационализм в рыночной экономике	В ₃ Реформа настройки (системы управления)		
	А ₂ Иррационализм, сенсуализм	Б ₂ Рационализм в плановой экономике	В ₂ Совершенствование системы производства		
	А ₁ Застой (пассивность)	Б ₁ Оживание (пробуждение)	В ₁ Волюнтаризм (субъективизм)		
		Слабое	Среднее	Сильное	

Рис. 3.24. Матрица эффективности деятельности в зависимости от характера противоречия и внимания к ним руководителя

Слабое внимание руководства (области А₁, А₂, А₃ и А₄) и слабые противоречия (различие) приводят к застою (А₁), затем ведут к области А₂, где рациональность в поведении заменяется интуицией, волей, воображением, озарением, т.е. иррациональностью и чувственным восприятием происходящего, что не способствует эффективной деятельности. По мере нарастания напряжения в отношениях возникает противостояние и анархия, которые не гасятся действиями руководства и ведут к плохим результатам (А₃, А₄).

При среднем внимании руководства сначала оживляется деятельность за счет обучения персонала новым технологиям производства и управления (Б₁), несмотря на слабость напряжений в организационных отношениях (различие). Затем с ростом напряжения в организационных отношениях (поляризация и столкновение) и ощущением внимания руководства к появившимся проблемам, возникает разумное (рациональное) отношение и их решению (Б₂ и Б₃). В области Б₄ наступает кризис организационных отно-

шений из-за высокого напряжения в отношениях у умеренного влияния руководства на решении этого вопроса.

Области B_2 и B_3 , особенно актуальна последняя, являются желательными для фирмы. Они отвечают эффективной работе компании. Переход к ним из других областей, если в них оказалась фирма, задача руководства. Переход из любой области в B_2 и B_3 неоднозначен и выбор конкретной траектории перехода происходит с учетом сложившихся внутренних и внешних условий и имеющихся возможностей. Например, из A_4 в B_3 можно перейти четырьмя способами: 1) $A_1 \Rightarrow B_4 \Rightarrow B_4 \Rightarrow B_3 \Rightarrow B_3$; 2) $A_4 \Rightarrow A_3 \Rightarrow B_3$; 3) $A_4 \Rightarrow A_3 \Rightarrow A_2 \Rightarrow B_2 \Rightarrow B_3$; 4) $A_4 \Rightarrow B_3$.

Матрица эффективности показывает, что хороших результатов в деятельности фирмы можно достичь при средних противоречиях в организационных отношениях и среднем внимании руководства к управленческой деятельности. А выбор траектории перевода организации в желаемую область делается на основе сравнения доступности и приемлемости с учетом сложившихся условий варианта постепенного реформирования в течении достаточно длительного времени или варианта шоковых профессиональных действий в области реконструкции управления за короткое время.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое коммуникация и из каких элементов она состоит?
2. Зачем в коммуникациях нужна обратная связь?
3. Какие виды внутрифирменных коммуникаций вы знаете?
4. Что такое мотивация, зачем она нужна?
5. Какие теории мотивации вам знакомы?
6. Что такое конфликт и какие ступени противоречий существуют?
7. Зачем нужна матрица эффективности, но что она указывает?

3.6. Организационная культура

Понятие об организационной культуре и ее элементах. Типология организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну. Хронологическая типология организационных культур. Особенности «индустриальной» и «сервисной» экономик. Факторы, влияющие на процесс формирования организационной культуры. Принципы культурного ведения дел в России.

Если организационная структура – это «скелет» организации, то организационная культура – ее «душа». Проявляется «душа», т.е. организационная культура, в виде осознанных и принятых в организации ценностей, убеждений, верований, норм поведения, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри, так и вовне организации.

В фирмах, где быстрее, где медленнее, идет перманентный процесс изменений. Внимание руководства, как правило, сосредоточено на измене-

ниях, вызываемых действием ситуативных факторов, а необходимость выработки стратегии развития и особенно подчинения ей оперативных действий недооценивается.

Доминирует технократический подход к изменением, главными считаются рациональные действия по увеличению прибыли, снижению издержек, усилению контроля. А внимание к упорядочиванию в вопросах собственности, управлению компанией в целом, управлению производством, персоналом, ослабевает, точнее менее выражено в текущих действиях.

Стратегические изменения неожиданно для руководства часто встречаются с серьезными трудностями. И вызываются трудности сопротивлением персонала, когда дело касается организационных преобразований. Это связано с тем, что любая фирма является не только технико-экономической системой, но и социальной системой, имеющей сложившуюся организационную культуру, а трогать «душу организации» всегда болезненнее, чем трогать вещественные элементы фирмы.

Организационная культура (как и разруха, если применить здесь мысль М. Булгакова) начинается в головах людей. Содержание работы, характер взаимоотношений в коллективе, личность руководителя и стиль руководства, психологический климат, мышление и мотивация работников невидимо формируют в голове конкретного работника то, что называется организационной культурой и что сказывается на поведении и реальных действиях людей.

Основные элементы организационной культуры даны на рис. 3.25. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на поведение, поддерживающее достижение целей фирмы, так и негативными, влияющими отрицательно на эффективность организации (табл. 3.3).

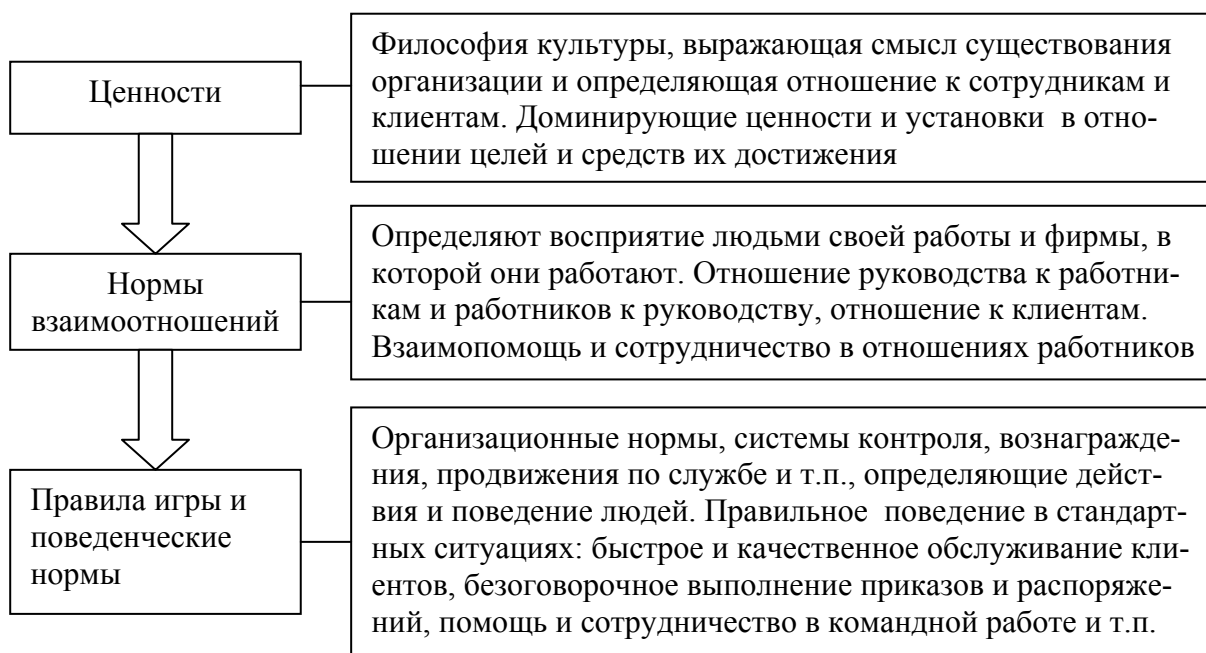


Рис. 3.25. Основные элементы организационной культуры

Помимо приведенных на рис. 3.25 существует много других элементов организационной культуры, комбинироваться они могут по-разному и поэтому образуется множество вариантов организационных культур. Их можно объединять в более-менее сходные типы. Одна из наиболее популярных типологий (предложена К. Камероном и Р. Куином) основана на четырех группах критериев, определяющих стержневые ценности организации: 1) гибкость и дискретность; 2) стабильность и контроль; 3) внутренний фокус и интеграция; 4) внешний фокус и дифференциация. В зависимости от комбинации критериев, выделяется четыре типа организационной культуры (рис. 3.26).

Таблица 3.3

Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	Негативные ценности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа может быть выполнена только на отлично. 2. В споре рождается истина. 3. Интересы потребителя превыше всего. 4. Успех компании – это мой успех. 5. Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе – это хорошо. 6. Не конкурировать, а сотрудничать, работая на общую цель 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям. 2. Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак. 3. Не высовывайся. 4. Хорошо работать – не самое главное в жизни. 5. Всю работу не переделать. 6. Клиенты – случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают работе

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей много общего. Фирмы (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организации воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация сплочена и держится благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Фирма делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры компания поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура: (от лат. *ad hoc* – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе фирма делает акцент на росте и обретении новых

ресурсов. Успех означает производство (предоставление) уникальных и новых продуктов (услуг). Важно быть лидером на рынке продукции (услуг). Фирма поощряет личную инициативу, творчество и свободу.



Рис. 3.26. Типы организационных культур

Бюрократическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют отлаженные процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная организационная культура: этот тип является доминирующим в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди устремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывают воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего раядения. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В предложенной классификации рыночная культура сориентирована во вне (на рынок) и дифференцирована в соответствии с разнообразием рыночных условий; одновременно для нее желательно хорошо контролировать внутреннюю обстановку и добиваться стабильности функционирования, что повышает экономическую эффективность деятельности.

Антиподом рыночной культуры в определенном смысле является клановая культура, отличающаяся большой гибкостью, адаптированностью к изменениям внешних условий и способностью к изменчивости внутренней среды, фокусировкой интересов на собственных проблемах, на сплоченности коллектива.

Бюрократическая культура (ярко выраженная иерархическая) отличается сосредоточенностью на внутренних задачах, требованиях монолитности коллектива, стабильности и подконтрольности совершаемых действий.

Противоположностью бюрократической культуре является адхократическая, поведение и действие в которой отличаются спонтанностью, рискованностью; ориентацией на сектора рынка с высокой переменчивостью; гибкостью, даже скачкообразной (дискретной) подстройкой под возникшие условия.

Эта классификация, конечно, не единственная. Хорошо известно деление организационных культур на четыре класса в хронологическом порядке их возникновения. Она характеризуется другим набором отличительных свойств и представлена в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Характеристика основных типов организационных культур

<i>Типы организационных культур</i>			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партисипативная
<i>Организация направляется</i>			
Согласием с общей идеей	Свободной инициативой	Сильным руководством	Всесторонними обсуждениями
<i>Проблемы решаются на основе</i>			
Исходного согласия с целями и задачами	Индивидуального творчества	Ясного и сосредоточенного продуцирования	Открытого взаимодействия
<i>Лидерство основывается на</i>			
Разделяемых взглядах о направлении общего движения	Наличии авторитета и признания	Власти и положению	Содействием контактам и сотрудничеству
<i>С хроническими проблемами справляются с помощью</i>			
Непридания им значения и отказа от обсуждения	Поиска новых творческих подходов	Укрепления руководства и следования правилам	Более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневная работа</i>			
Осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	Выполняется и видоизменяется каждым по своему	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Постоянно проверяется для большего совершенства

<i>Типы организационных культур</i>			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партисипативная
<i>Функции и ответственность</i>			
Реализуются с почти автоматической точностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Разделяются и сменяются по необходимости
<i>Желания и интересы отдельных людей</i>			
Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренностей
<i>Руководство</i>			
Задаёт контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
<i>Разногласия и конфликты</i>			
Отражают факт расхождения с общими целями и задачами	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
<i>Коммуникации (общение)</i>			
Ограничены и несущественны	Меняются по интенсивности и непредсказуемы	Формальны и подчиняются правилам	Открыты и насыщены
<i>Информация и данные (как правило)</i>			
Расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	Используются для индивидуальных достижений	Контролируются, и доступ к ним ограничен	Оцениваются и распределяются открыто

Приведенные типы организационной культуры можно представить следующим образом (по Д. Коулу).

Органическая организационная культура

- работники озабочены преимущественно социальными нуждами и стремятся преимущественно к взаимодействию с другими людьми, основная потребность человека – в общественном признании;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива

Предпринимательская организационная культура

- решающий фактор успеха организации – инициатива самих работников, поэтому основной ресурс эффективности организации – ее настойчивые и агрессивные сотрудники, необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль;
- работники свободны в своих действиях пока делают «правильные» вещи, т.е. обеспечивают максимальную прибыль;
- наиболее эффективный способ мотивации работников – это вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации, вызов должен соответствовать потенциалу работников и возможному вознаграждению;
- ответственность и риск принимаются на себя самими работниками, в организации царит дух внутренней состязательности (конкуренции).

Бюрократическая организационная культура

- работники – прирожденные лентяи, пассивные и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации;
- основным побудительным мотивом для сотрудников – экономический интерес, особое внимание – материальному стимулированию;
- организационная структура должна быть спроектирована так, чтобы обеспечить максимум внешнего контроля (за деятельностью сотрудников) и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
- осуществление контроля и самоконтроля – основная «добродетель» (качество) сотрудника.

Партисипативная организационная культура (культура «участия», команды)

- общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды;
- люди способны гибко сочетать свои цели с целями команды, если последние четко оформлены;
- основные принципы взаимодействия: активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке и самооценке полученных результатов и индивидуальных вкладов в общекомандную работу; горизонтальные коммуникации между членами команды, постоянное самообразование всех членов команды.

Современный менеджмент нередко основан на предположении, что объектом управленческой деятельности являются именно организационные культуры, а вовсе не процессы, люди, их деятельность и т.д. Люди создают организационную культуру как отражение удачного социального опыта, помогающего жить в своей среде, сохранять целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая фирма, как совокупность людей, реализующих определенные цели, решающих специфиче-

ские, задачи вынуждена воспроизводить свой и заимствовать чужой успешный социальный опыт.

Так создается корпоративная культура в форме сложного, отчасти неосознанного, комплекса предположений, верований и других элементов, задающих рамки поведения и действий. Она является мощным стратегическим инструментом, ориентирующим подразделения организации и отдельных работников на общие цели, мобиливающим инициативу сотрудников и способствующим продуктивному сотрудничеству между ними.

Часто корпоративная культура является оригинальной смесью из приведенных в табл. 3.4. Разные подразделения фирмы исповедуют различные организационные культуры и эта полифония позволяет находить правильные варианты решения сложных проблем.

В поликультурных фирмах при возникновении конфликтов их участники могут апеллировать к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), к соображениям выгоды (рыночная), к правовым нормам (бюрократическая), к легитимному мнению большинства заинтересованных лиц (демократическая), к развернутой аргументации, чтобы убедить противников (диалогово-знаниевая).

На организационную культуру существенным образом влияет рынок. В последние десятилетия в развитых странах произошел переход от «индустриальной» экономики к «сервисной», что выразилось в росте значимости сферы услуг, превращения ее в движущую силу экономики.

Этот переход требует изменение образа мышления руководителей фирм и государственных деятелей, он вызывает к жизни новый менеджмент, новые организационные формы деятельности и новую организационную культуру. Отличительные свойства «сервисной» и «индустриальной» экономик показаны в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Особенности «индустриальной» и «сервисной» экономик

«Индустриальная» экономика	«Сервисная» экономика
1. Цель	
Максимальный выпуск продукции	Стремление повышать полезность
2. Понятие полезности	
Отождествляется с материальной продукцией	Отождествляется с характером использования и степенью совершенствования систем, которые объединяют материальный продукт и соответствующие услуги по его потреблению

«Индустриальная» экономика	«Сервисная» экономика
3. Качество	
Синоним понятия «хорошо делать свое дело»	Установление интерактивных (диалоговых или коммуникативных) связей с потребителем для максимизации степени его удовлетворения
4. Основные технологии	
Связаны с преобразованием сырья в готовую продукцию	Связаны с функционированием материально-сервисных систем
5. Степень менеджмента	
Носит «механический» и даже «военизированный» характер из-за чрезмерной упорядоченности и иерархичности фирм	Отличается гибкостью, «биологичностью» (каждая клетка мозга несёт всю информацию), высокой оперативностью. Ключевые элементы менеджмента: быстрота принятия решений, гибкость, сетевая организация, открытость и свобода маневра

В «сервисной» экономике главным фактором успеха является способность удовлетворять запросы потребителя. Спрос на услуги, а также системы, включающие услуги и нематериальные ценности, растет даже при стагнации материального производства. Функция использования приносит потребителю больше удовлетворения, чем факт владения товаром (растет популярность услуг типа аренды, лизинга и т.п.). Усиливается роль неосознаваемых атрибутов общения в виде комфорта, внимания, доброжелательности и т.п.

Ориентация на потребителя требует понимания его системы ценностей, способности диагностировать и идентифицировать те из них, которые желательны для клиента. Продавец становится в определенной мере консультантом по потребностям покупателя. Услуга клиентуре для работников компании превращается во внутреннюю необходимость и естественный образ поведения.

Указанное вынуждает проведение на фирмах организационных изменений и, в частности, внедрение сетевой организационной структуры и отвечающей ей организационной культуры, выражающейся в:

- раскрепощение действий персонала по реализации целей;
- широком использовании принципов самоорганизации и самоуправления, чтобы отойти от структурной жесткости;
- стимулировании развития горизонтальных связей и ослаблении централизованного управления;

– совмещение узкой специализацией работников с широкой компетенцией;

– повышение эффективности управления за счет временно устанавливаемых связей с партнерами и конкурентами по выполнению совместных конкретных проектов, в противовес постоянству связей и функциональному контролю.

Любая организационная культура, как результат социального опыта, преследует две основных цели: внешнюю адаптацию фирмы и внутреннюю интеграцию.

Внешняя адаптация предполагает поиск организацией своей ниши на рынке и адекватную реакцию на динамику внешней среды. Опыт внешней адаптации многих фирм выработал потребность в таких составляющих, положительно влияющих на адаптацию, как:

- миссия и стратегии;
- специфические для фирмы цели;
- средства достижения целей в виде организационной структуры, системы распорядительных методов, методов стимулирования и т.д.
- система контроля в форме создания информационных систем, критериальной базы оценки результатов;
- действия в отношении лиц, не выполнивших задания.

Внутренняя интеграция выражается в становлении коллектива, превращении разрозненных людей в эффективную команду. Внутренняя интеграция предполагает распределение власти, преодоление конфликтов между отдельными людьми и группами, притирку стилей работы, поведения, общения и др. В результате формируются общие для всех:

- язык общения;
- границы групп и принципы вхождения и выхода из групп;
- механизм наделения и лишения властных полномочий и статуса;
- правила социальных отношений (уровень неформальности, возрастно-половые и т.п.), уровень открытости на работе;
- принципы вознаграждения и наказания, поддерживающие необходимое производственное поведение;
- идеология и религия: первое, как определение значений вещей, которые не поддаются объяснению и не контролируются организацией; второе, как способ снятия стресса, достижения душевного комфорта.

Результатом внутренней интеграции становится негласный внутренний «устав» в виде свода норм и правил поведения и взаимоотношений внутри фирмы, т.е. организационная культура.

На процесс формирования организационной культуры влияют различные факторы (рис. 3.27). Создание новой или изменение сложившейся организационной культуры, возможно начать только с поведения высших руководителей. Люди лучше всего усваивают новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моде-

лю, показывая такой пример отношения к делу, такого поведения, которые предполагается развить и закрепить у подчиненных. Русская поговорка «Рыба гниет с головы», английская – «Не делай так, как я говорю, а делай так, как я делаю» говорят, что ценности, нормы поведения и действий станут господствующим в организации, если они свойственны руководителям.

В любой организации есть субкультуры; есть субкультура топ-менеджеров, субкультура среднего звена управленцев, субкультура исполнителей. Но они объединены стержневыми ценностями, нормами знаний и поведения.

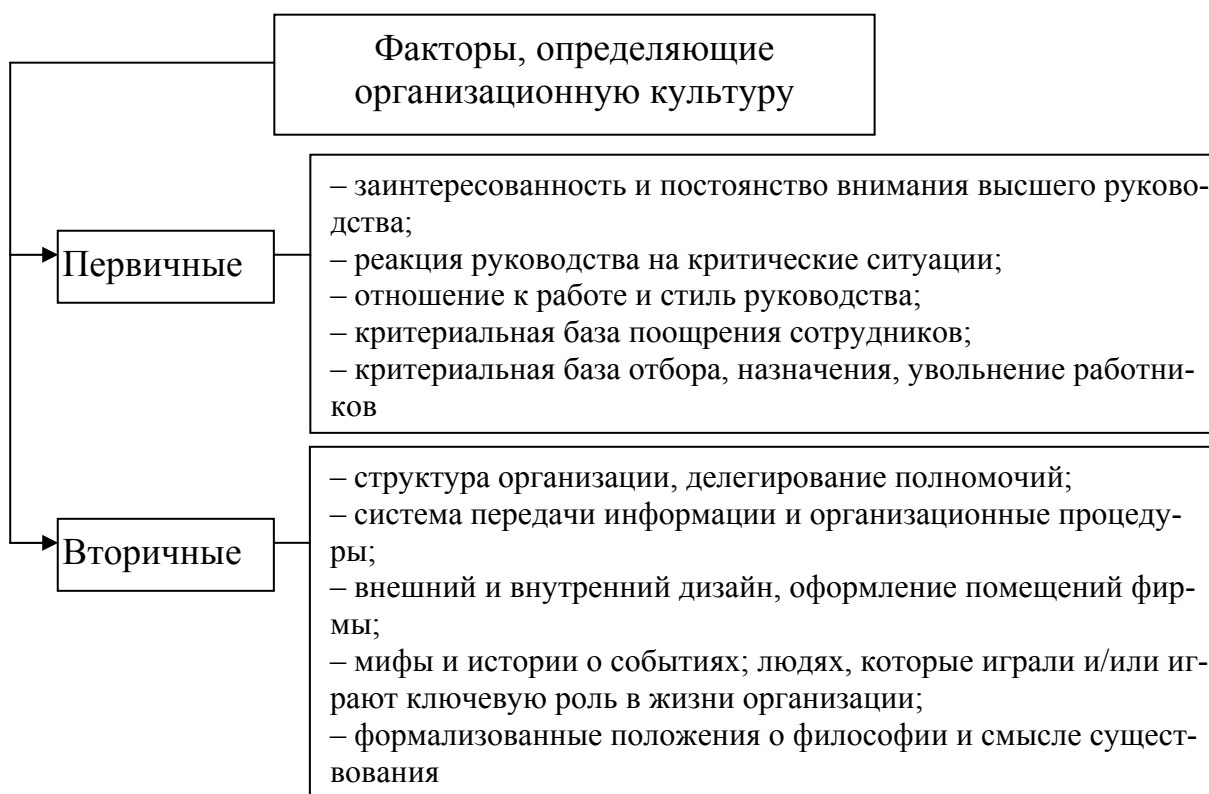


Рис. 3.27. Факторы, определяющие процесс формирования организационной культуры

Очень опасной для фирмы является **организационная антикультура**, базовыми ценностями которой служат лицемерие, двуличие, обман, закрытость, неумение держать обещание и т.д. Ее существование можно распознать по степени распространения пословиц и поговорок, выражающих отношения:

а) рядовых работников к руководству: ты начальник, я – рабочий, вот возьми и сам ворочай; один с сошкой – семеро с ложкой; не спеши выполнять приказ начальства; перед начальством имей вид лихой и придурковатый, чтобы своим умом начальство не смущать;

б) отношение руководства к работникам: всяк сверчок знай свой шесток; не в свои сани не садись; собака лает – ветер носит; что посеешь, то и пожнешь; дружба дружбой, а табачок врозь; гусь свинье не товарищ;

в) отношение исполнителей к делу: работа дураков любит; солдат спит, служба идет; один в поле не воин; работа не волк, в лес не убежит;

г) отношение к новому, к изменениям: благими намерениями выслана дорога в ад; лучше синица в руках, чем журавль в небе; заставь дурака богу молиться – он себе лоб расшибет; гладко было на бумаге, да забыли про овраги; цыплят по осени считают.

Наличие антикультуры – это сигнал о неблагополучии в организации, о проблемах в формировании эффективной работы, о трудностях при достижении целей.

Отношение к людям в критической ситуации, к ошибкам, которые они совершали, важная составляющая в создании организационной культуры. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему была предложена новая ответственная работа. «Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, что бы мы разбрасывались такими работниками», – услышал он от президента компании.

Заявления, перспективы, декларации руководства необходимы для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения. Чтобы они были эффективными они должны апеллировать не только к разуму, но и эмоциям, к лучшим чувствам работников. «Мы должны быть первыми!», «Высокое качество – залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

Система стимулирования должна поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и те получаемые результаты, которые выражают ориентацию и содержание создаваемой организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования вызывает резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора персонала в организацию должны включать в себя не только проверку профессиональных знаний и умений, но и желание и способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившихся в организации и образующие ядро ее организационной культуры. Например, проявление самостоятельности в текущих делах и инициативы по улучшению работы может приветствоваться или отвергаться руководством; следование традициям, новым для себя порядкам может быть затруднительным или легким для человека; понимание, что приход на новую работу является вхождением не в технико-экономическую систему, где человек винтик, а в систему социальную, с ее правилами обще-

ния, взаимодействия, взаимопомощи, доверия в полной мере доступно не каждому кандидату.

Пути становления организационной культуры многообразны, специфичны, но решающим фактором успеха является стиль управления, особенности поведения, последовательность действий высшего руководства фирмы. Оно должно быть: а) компетентным, что выражается в хороших показателях работы компании; б) проявлять заботу о своих подчиненных; в) быть порядочным в делах, что проявляется в первую очередь в выполнении данных обещаний, соответствии слов и поступков.

Глобализация экономики, интернационализация деловых связей выдвигают на передний план проблемы морали и этики. В центре оказываются этические ценности, нормы отношений, которые, несмотря на большие различия в культурах народов, примерно одинаковы.

В 1994 году капитаны мировой экономики составили декларацию о принципах международного бизнеса, в которой попытались соединить и сделали это достаточно успешно, основы восточной и западной деловой культуры. Они нашли общее, что соединяет индивидуалистические моральные ценности Западной цивилизации и коллективистское – восточной.

Люди в первом приближении делятся на две большие группы: те, кто ориентирован на получение нужного результата и не обращает внимания, как складываются отношения с партнерами в процессе его достижения; и те, кто сориентирован не столько на дело, сколько на отношения между людьми, занятыми делом.

Как показывает исторический анализ, российская культура в целом и деловая культура в частности является отношенческой. В этом мы близки к деловым культурам испанской, итальянской, латиноамериканской, японской.

Обидеть американца при ведении дел стремлением получить прибыль практически невозможно, для него главное заключить контракт и извлечь прибыль. Но если вы имеете дело с русским человеком или итальянцем, то на первый план выходит насколько он обижен или недоволен отношениями. То же самое характерно для представителей восточной деловой культуры. Если вы не позволяете восточному деловому человеку, как говорят японцы «сохранить лицо», то ваши дела обречены на провал.

Интересно, что к такому, казалось бы, неосязаемому явлению как деловая репутация в начале 80-х гг. прошлого века стремились 20 % торговых фирм, то сейчас эта цифра поднимается в ряде случаев до 85 %. Очевидно, это и экономически выгодно.

Одной из центральных проблем в российской организационной культуре в настоящее время стало нахождение разумного сочетания ориентации на эффективность без чего нет прибыли и смысла существования фирмы, с одной стороны, и на особенности отношенческой деловой культуры, с другой стороны.

В Центре социальных и психологических исследований высшей школы международного бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве России разработаны принципы ведения предпринимательства в России, созвучные с международными принципами. Вот они.

Двенадцать принципов ведения дел в России.

Введение. Общие положения

Предпринимательство, основанное на частной собственности и личном интересе – неотъемлемая и важнейшая часть современной экономики. Предприниматели – фермент общества. Благодаря их предприимчивости, энергии, творчеству и изобретательности, одержимости, увлеченности своим делом и, как следствием этого, росту благосостояния, растет и благосостояние общества. Далеко не каждый может стать настоящим предпринимателем, поскольку для этого требуется редкое сочетание многих качеств и способностей.

Значение предпринимательства определяет его права и ответственность в обществе. Никакое законодательство, никакие контракты не в силах предусмотреть возможные повороты в жизни. Очень часто предприниматель должен принимать решение, исходя из того, что подсказывает здравый смысл и совесть. Без опоры на совесть, моральные принципы и ценности он обрекает себя на личный крах, экономику – на гибель, а общество – на разруху.

В современном, взаимосвязанном и взаимозависимом мире, где все более прозрачными становятся границы между государствами, эти принципы становятся мерилем репутации в международном сообществе, по ним «встречают и провожают».

Стремясь возродить и приумножить былую славу российского предпринимательства в России и мире, желая оставить в памяти будущих поколений благородный образ российского предпринимательства эпохи его постсоветского возрождения, мы призываем российских предпринимателей к утверждению следующих принципов ведения дел, основанных на историческом опыте России и современной практике международного делового сообщества.

Принципы личности

- Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
- Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение дается выполнением принятых деловых обязательств.
- Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способ достижения деловых целей.

Принципы профессионала

- Всегда веди дело сообразно средствам.
- Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и поряд-

дочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.

– Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина России

– Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

– Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

– Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

Принципы гражданина Земли

– При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.

– Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали не выгодны всем.

– Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная культура и из каких основных элементов она состоит?

2. Приведите примеры позитивных и негативных ценностей организационной культуры.

3. Дайте краткую характеристику следующих организационных культур: клановая, адхократическая, бюрократическая, рыночная.

4. Охарактеризуйте отличия между органической, предпринимательской, бюрократической и парсипативной организационными культурами.

5. В чем проявляется переход от индустриальной к сервисной экономике и как он влияет на организационную культуру?

6. Что представляет собой основные цели организационной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция фирмы.

7. Назовите первичные и вторичные факторы формирования организационной культуры.

8. Что такое организационная антикультура? Приведите примеры.

9. Назовите основные принципы ведения предпринимательства в России (принципы деловой культуры).

IV. РАЗВИТИЕ ФИРМЫ

4.1. Инновационная политика фирмы

Инновации, мотивы и функции. Жизненный цикл инновации. Типы фирм, занимающиеся инновациями, питательная среда инноваций. Направления инвестиционной политики фирмы.

Экономическое и технологическое доминирование развитых стран основано на наукоемких и высокотехнологичных отраслях промышленности и привело через это к их исключительному политическому весу в мировой политике. Понимая важную роль инновационной деятельности, США, страны ЕС и Япония создали механизм направленной на инновации государственной поддержки корпораций и разработали специальные государственные программы по инновационным технологиям.

Инновация (англ. innovation – нововведение) – это разработка, внедрение в производство, вывод на рынок нового или улучшенного продукта или услуги; нового, более эффективного, способа их получения.

Мотивы и функции инновационной деятельности представлены на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Мотивы и функции инноваций

Инновационная деятельность является сложным многоэтапным и дорогим процессом – рис. 4.2. Он может быть сокращен за счет покупки лицензий, ноу-хау, вхождения фирмы в крупную корпорацию, ведущую активную полномасштабную инновационную деятельность.

На первых этапах (2, 3, 4, 5) – поисковые работы, прикладные НИР, создание опытных и промышленных образцов – фирма несет затраты. Они начинают окупаться на стадии рыночного распространения нового продукта (этапы 6, 7). Максимум эффекта достигается на стадии зрелости и широкого использования инновации. Затем наступает моральное устаревание продукта, вызванное последующими инновациями, начинает сворачиваться сбыт и производство, фирма начинает нести убытки (этап 8), если своевременно не перейти на новую продукцию, которая заменит предшествующую.

Циклический характер инновационной деятельности создает больше сложности в организации производства, которое становится нестабильным, эпизодически теряет экономическую эффективность, но при правильной организации инновационного процесса позволяет сохранить фирме конкурентоспособность и эффективность в долгосрочном периоде.

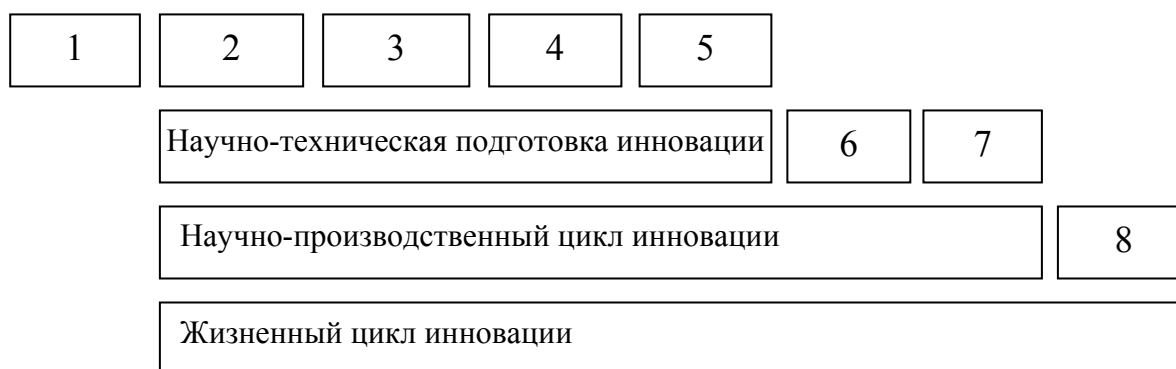


Рис. 4.2. Жизненный цикл инновации: 1– фундаментальное научное исследование; 2 – поисковая работа; 3 – прикладная НИР; 4 – опытно-конструкторская работа; 5 – промышленный образец; 6 – начало распространения инновации; 7 – широкое распространение инновации; 8 – устаревание инновации

По степени новизны и значимости инновации делятся на:

- основополагающие, т.е. крупные, высокорисковые и окупаемые в долгосрочном периоде и выражающиеся в новых поколениях техники и технологии, в радикальной реконструкции действующих производств;
- улучшающие, т.е. модернизирующие технику и технологию с достаточно большим риском и требующие значительных расходов средств;
- микроинновации, т.е. улучшающие устаревающие технику и технологию с низким риском и небольшими затратами в ожидании более крупных перемен в технике и технологии.

Фирмы по отношению к инновациям делят на:

1. Лидеры, являющиеся инициаторами и разработчиками инноваций. Обычно крупные и транснациональные компании, в производственную деятельность которых встроен контур по подготовки инноваций в виде НИИ, опытно-конструкторских бюро, испытательных центров и т.д. Лидеры часто имеют горизонтально устроенную корпоративную структуру, ориентированную на конкретный сегмент рынка (автомобили, бытовая техника, средства связи, энергетическое оборудование и т.д.).

2. Инноваторы-последователи. Их инновации вызываются инновациями лидеров. Они меньше рискуют, а инновации являются подражанием, приходят на рынок позднее, имеют более низкую конкурентоспособность и экономическую эффективность.

В современных условиях активным участником инновационной деятельности является государство, которое может направлять ее в желаемое для общества русло за счет стимулирующей инновационную деятельность кредитно-финансовой, налоговой и амортизационной политики; предоставления экономических льгот предприятиям, проводящим нужную инновационную работу; таможенной поддержки новой продукции, имеющей экспортную направленность; путем создания госкорпораций по инновационным направлениям и т.д.

Питательной средой инновационной деятельности является научно-технический прогресс и особенно такие направления как:

– биотехнология, основанная на промышленном применении естественных и целенаправленно созданных живых систем, играющих роль в сельском хозяйстве, фармакологии, пищевой промышленности, медицине, в космических исследованиях, в металлургии и т.д.;

– гибкие автоматизированные производства, сочетающие в себе эффективность поточных линий с быстрой переналадкой на выпуск другой продукции;

– робототехника, являющаяся автоматически функционирующими устройствами со способностью к самообучению и самоадаптации и применяемая в промышленности, строительстве, быту, авиации, в экстремальных условиях (военных, космических, подводных);

– информационные технологии, как область деятельности по управлению информацией: сбор, хранение, переработка, защита, передача информации. Они позволяют эффективно организовать управление различными объектами, в т.ч. фирмами и коллективами людей; изучать социальные, экономические и культурные проблемы во взаимоотношении людей; менять правила работы компаний (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Влияние информационных технологий на переход
к новым правилам работы фирмы

Прежнее правило	Информационная технология (ИТ)	Новое правило
Информация может появляться в одно время в одном месте	Распределенные базы данных	Информация может появляться одновременно в тех местах, где она необходима
Сложную работу могут выполнять только эксперты	Экспертные системы	Работу эксперта может выполнять специалист по общим вопросам
Необходимо выбирать между централизацией и децентрализацией деятельности	Телекоммуникационные сети	Бизнес может пользоваться преимуществами централизации и децентрализации
Все решения принимают менеджеры	Средства поддержки управленческих решений (доступ к базе данных, средства моделирования и т.д.)	Принятие решений становится частью работы каждого сотрудника (иерархическое принятие решений)
Для получения, хранения, поиска и передачи информации необходим офис	Беспроводная связь и переносные компьютеры	Сотрудники могут получать и посылать информацию из того места, где они находятся
Лучший контакт с потенциальным покупателем – личный контакт	Интерактивный видеодиск	Лучший контакт с потенциальным покупателем – эффективный контакт
Чтобы найти некоторый объект необходимо знать, где он находится	Автоматическое индексирование и отслеживание	Объекты сами информируют о своем местонахождении
Планы работ пересматриваются и корректируются периодически	Высокопроизводительные компьютеры	Планы работ пересматриваются и корректируются оперативно, по мере необходимости

Меняются не только правила работы в результате распространения информационных технологий, но и парадигмы в управлении бизнесом в целом (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Смена парадигм в управлении бизнесом

Разумеется, инновации связаны не только с техникой и технологией, области их эффективного применения значительно шире. Так, в соответствии с постановлением Росстата от 20.11.2006 № 68 они классифицируются следующим образом (рис. 4.4).

Характерными чертами инновационного процесса являются:

- 1) Комплексность, т.е. необходимость выполнения большого числа взаимосвязанных, но разнообразных работ от проведения исследований до продвижения нового товара на рынок;
- 2) низкий уровень технологической регламентации инновационного процесса вследствие его однократности и неповторяемости;
- 3) персонифицированный характер творческого труда участников процесса, определяющий высокую степень зависимости конечных результатов от индивидуальных особенностей и способностей исполнителей.

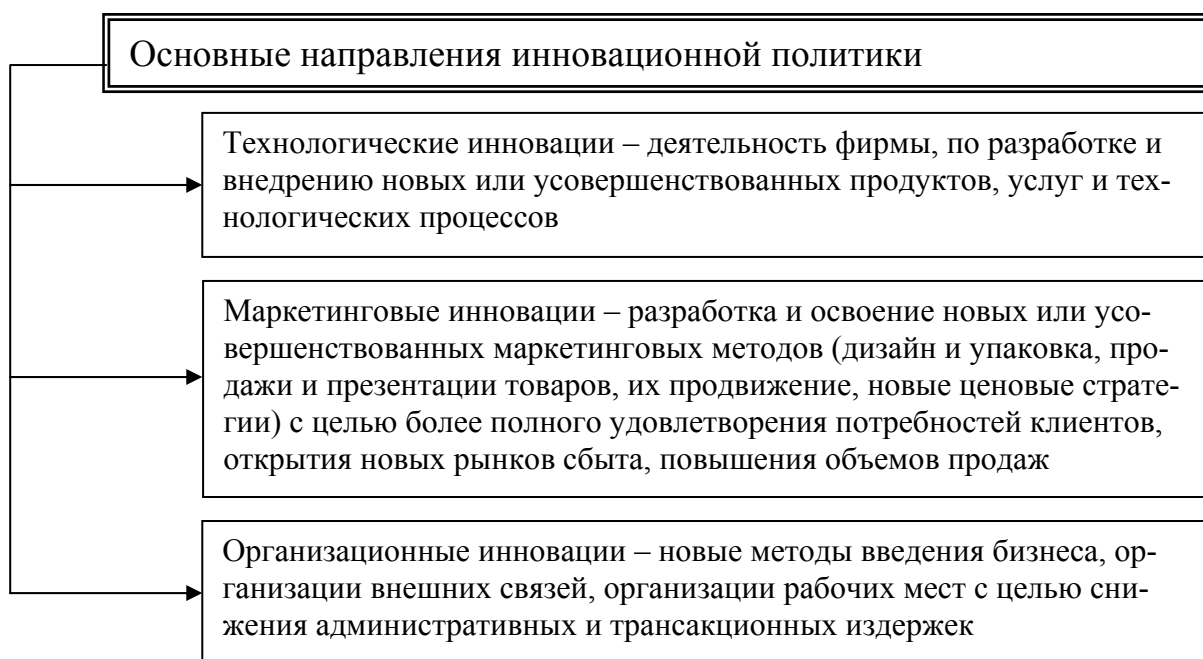


Рис. 4.4. Направления инвестиционной политики фирмы

Несмотря на сложность, непредсказуемость, затратность и высокую рисковость инновационной деятельности современная фирма без нее существовать не может. Одна лишь производственная деятельность в условиях частой сменяемости продукции и услуг на конкурентных рынках лишает ее экономической перспективы и может привести к банкротству даже в средне-, не говоря уже о долгосрочной перспективе.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое инновация? Их роль в современной экономике.
2. В чем основные мотивы инноваций и в чем их функции?
3. Назовите основные этапы жизненного цикла инновации.
4. Что является питательной средой инноваций?
5. Как влияют информационные технологии на правила работы фирм?
6. Назовите хронологии основных парадигм в управлении бизнесом.
7. Чем отличаются технологические, маркетинговые, организационные инновации?

4.2. Инвестиционная деятельность фирмы

Понятие «инвестиции». Источники инвестиций. Критерии оценки инвестиционных проектов. Матрица инвестиционного поведения фирмы. Финансовый профиль инвестиционного проекта. Критерии экономической эффективности инвестиционных проектов. Оценка устойчивости инвестиционных проектов.

Реализация инновационной политики требует значительных вложений капитала. Затраты капитала необходимы и для обеспечения текущей деятельности факторами производства. Вложения капитала называются инвестициями.

Инвестиции (англ. investments – вложения) – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные и иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта (Постановление Росстата от 03.11.2004 № 50).

Инвестиции должны удовлетворить следующие потребности фирмы:

- 1) В основных и оборотных средствах, в том числе и потребности в расширении деятельности; в освоении новых продуктов и новых технологий;
- 2) В проведении инновационных исследований – вложения в оборудование, стенды, информационные технологии (ИТ) и т.п., вложения в оборотные средства для проведения НИР;
- 3) В объекты сопутствующие основному объекту и связанные с ним территориально или функционально; обеспечивающие его нормальную

эксплуатацию (подъездные пути, линии электропередач и т.п.); вложения в охрану окружающей среды, социальную инфраструктуру.

По форме осуществления инвестиции делятся на вложения в:

1) нефинансовые активы, т.е. основной капитал, нематериальные активы, объекты природопользования, землю;

2) Финансовые активы, т.е. приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, вложения денег под проценты в банки.

Вложения в финансовые активы имеют целью создание портфеля ценных бумаг, обеспечивающее желаемое сочетание безопасности, доходности и ликвидности. Инвестиционные портфели бывают консервативные, агрессивные и т.д. На предприятии чаще всего создаются консервативные портфели из менее доходных, но более надежных ценных бумаг. Как правило, консервативные портфели предназначены для накопления денежных средств при предстоящем осуществлении крупных реальных инвестиций, т.е. вложений в нефинансовые активы. Используется приобретение финансовых активов также для аккумуляирования средств с целью осуществления поглощений, слияний, реконструирования бизнеса.

Источники финансирования инвестиций складываются из собственного капитала фирмы, привлеченных и заемных средств (рис. 4.4). Из названия составляющих собственных, привлеченных и заемных средств ясно их содержание; сделаем небольшие замечания лишь по лизингу и франчайзингу.

Инвестиционный лизинг (долгосрочная аренда) – это когда лизингодатель (лизинговая компания) приобретает за свой счет оборудование и сдает его в аренду фирме на определенных условиях и за определенную плату с правом выкупа.

Еще одной разновидность инвестирования является франчайзинг, являющийся способом взаимодействия малого и крупного бизнеса. Крупная фирма (франчайзер) продает на основании специального договора право мелкой фирме (франчайзи) использовать его товарный знак, фирменную технологию и отработанную систему ведения бизнеса. Инвестор (франчайзи), таким образом, получает кредит в особой надежной форме.

Инвестиционная деятельность фирмы, после определения основных ее направлений и источников финансирования, распадается на ряд инвестиционных проектов. Необходимо, разумеется, оценить их целесообразность, учитывая характерное отличие от текущей деятельности фирмы: затраты производятся в ближайшее время, а результаты проявляются в отдаленном периоде.

Инвестиционный проект – это план, включающий обоснование его экономической целесообразности, объемы и сроки осуществления капиталовложений, описание практических мероприятий с учетом стандартов, проектно-сметной документацией, действующими нормами и правилами.



Рис. 4.4. Основные источники инвестиций

При осуществлении инвестиционных проектов руководствуются базовыми принципами эффективного инвестирования.

Принцип предельной эффективности инвестирования требует инвестирования в расширение производства пока дополнительная выручка от продаж превышает дополнительные издержки производства.

Принцип «замазки», выражается в том, что первоначальная свобода принятия решения о капиталовложениях постепенно сменяется все большей несвободой в процессе реализации проекта. Фирма свободна в решении какое оборудование купить, произвести его самостоятельно или арендовать, какую сумму кредита взять, на какой срок и под какие проценты. Но если фирма уже совершила эти действия, то вернуться назад в исходное положение нельзя. Инвестиции необратимы.

Принцип адаптационных издержек состоит в том, что фирме после осуществления инвестиционного проекта потребуется время и средства для адаптации к новым условиям. Эти затраты необходимо учитывать при обосновании эффективности инвестиций.

Основными причинами появления инвестиционных проектов, источниками инвестиционных идей служат:

- неудовлетворенный спрос на продукцию и услуги;
- избыточные ресурсы производства и возможность реализации продукции за пределами региона;
- предпринимательская инициатива, открывающая новые рыночные возможности;
- интересы кредиторов;
- давление государственной и муниципальной власти.

При принятии решения о целесообразности инвестиционного проекта, его реализуемости, своевременности и актуальности он должен пройти через сито отборочных критериев (рис. 4.5). Только проекты, проходящие по большинству критериев и удовлетворяющие, при определенных условиях, другим могут быть допущены к содержательному обсуждению.



Рис. 4.5. Критерии отбора инвестиционных проектов

Если реализация проекта требует размещения объекта инвестирования на новом земельном участке, то требуется согласование в соответствующем органе исполнительной власти. В согласовании должны быть расчеты убытков собственников земли; материалы экологического обоснования места размещения объекта; характеристики условий природопользования;

принципиальные условия, подлежащие включению в договор о хозяйственных отношениях органов местного самоуправления и заказчика.

Экологическое обоснование имеет задачей установить потенциальный ущерб, наносимый проектом окружающей среде, а также найти меры для смягчения или предотвращения вреда. По данным Всемирного банка, мероприятия по защите окружающей среды составляют до 3 % общих затрат на проект в обычных ситуациях. Проекты, требующие специальных защитных мер, удорожают стоимость проекта до 10 %.

Для оценки жизнеспособности проекта в качестве альтернативы должна использоваться «ситуация без проекта», которой служит базой сравнения. Даже если имеются альтернативные варианты, из них выбирается лучший и сравнивается в итоге с ситуацией без строительства нового предприятия. Ценность проекта является разницей между выгодами от реализации проекта и затратами по его реализации.

Рыночный анализ целесообразность инвестирования проводится с рассмотрением матрицы: положение фирмы в отрасли – зрелость отрасли (табл. 4.2). Она выражает опыт поведения успешных компаний в разных рыночных ситуациях.

Таблица 4.2

Матрица инвестиционного поведения фирмы в зависимости от положения фирмы на рынке и зрелости отрасли

Положение фирмы в отрасли	Зрелость отрасли			
	Эмбриональная	Растущая	Зрелая	Стареющая
Доминирующее	Инвестируйте быстрее требований рынка	Удерживайте позицию в отрасли и долю рынка	Удерживайте позицию и развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции
Сильное	Инвестируйте с темпом, диктуемым рынком	Пытайтесь улучшить положение в отрасли и увеличить долю рынка	Удерживайте позицию и развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции или подведите итоги
Благоприятное	Все силы на увеличение рыночной доли	Пытайтесь улучшить положение в отрасли, избирательно увеличивайте долю рынка	Выжидание или стабилизация. Найдите рыночную нишу и защищайтесь	Подведите итоги или постепенно уходите
Неустойчивое	Избирательно подходите к завоеванию позиций	Найдите свою нишу и обороняйтесь	Найдите нишу, удерживайте ее или постепенно уходите	Уходите постепенно или сразу
Слабое	Вверх или вон!	Перестраивайтесь или уходите совсем	Перестраивайтесь или постепенно уходите	Уходите не раздумывая

Рыночный анализ должен ответить на следующие вопросы:

- где будет продаваться продукция?
- какую емкость имеет рынок, сможет ли он поглотить всю продукцию без влияния на ее цену?
- если вероятно снижение цены, то будет ли проект жизнеспособным с финансовой точки зрения?
- если продукция будет полностью реализована, то какую долю от общей емкости рынка обеспечивает проект?
- предназначена ли продукция для местного потребления или пойдет на экспорт?
- способны ли существующие методы доставки продукции потребителю обеспечить новые объемы, а методы ее обслуживания гарантировать должный уровень сервиса?

Следует заметить, что инвестиционные проекты часто выходят за пределы установленных бюджетов по причине непредвиденных расходов. Так, по статистике США превышения расходов для простых, стандартных проектов достигают 5 %, а в сложных и уникальных – до 15 % рассчитанных затрат.

Важно провести организационный анализ инвестиционного проекта, на предмет правовой, политической, административной обстановки, чтобы выработать рекомендации в части планирования, управления, организационной структуры, финансовой работы, комплектования и обучения персонала, координации деятельности, общей политики.

Нужно оценить сильные и слабые стороны участников проекта с точки зрения материально-технической базы, квалификации, финансового положения и т.п. Оценить степень влияния на судьбу проекта законов и инструкций особенно в части защиты природы, заработной платы, государственной поддержки, внешнеэкономических связей.

Социальный анализ инвестиционного проекта должен учитывать:

- социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом: численность трудоспособных, половозрастную и социальную структуры, структуру семьи, наличие рабочей силы нужной квалификации, уровень занятости населения и т.п.;
- приемлемость проекта для местной культуры;
- стратегии обеспечения необходимых обязательств от групп населения и организаций, пользующихся результатом проекта.

Социальный анализ сложен из-за трудности применения формальных методов и стандартных процедур получения обобщающих экономических оценок, хотя и имеет достаточно выразительные частные показатели: изменение количества рабочих мест в регионе, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников, улучшение условий труда, изменение надежности снабжения населения отдельными видами товаров, из-

менения уровня здоровья работников и населения, экономия свободного времени населения и т.д.

Экономический анализ предварительно выполняется с помощью простых (традиционных) методов, позволяющих быстро и с помощью наглядных и привычных для экономистов показателей произвести оценку целесообразности проекта:

– простая норма прибыли проекта, как отношение чистой прибыли к инвестированному капиталу. Она должна быть не меньше существующей рентабельности капитала;

– срок окупаемости или период возврата инвестиций, как отношение инвестиций к величине чистой прибыли и амортизации. Он должен быть меньше принятого на фирме нормативного показателя для подобных проектов.

Оценка проекта с помощью таких показателей нужна, так как она проводится оперативно и если проект по ним не проходит, то, как правило, он не проходит по более сложным методам дисконтированной оценки.

Простые методы эффективны для недорогих и несложных проектов, в которых капиталовложения осуществляется в течение короткого срока (до 1 года) и когда срок окупаемости мал.

При дорогих проектах, вложения в которые осуществляются достаточно долго, период возврата инвестиций сравнительно велик, как и время действия проекта; такие оценки не годятся из-за обесценения со временем как производимых затрат, так и, в еще большей мере, обесценения будущих доходов. Денежный профиль подобного инвестиционного проекта, показывающий, почему не достаточно простых оценок, дан на рис. 4.6.

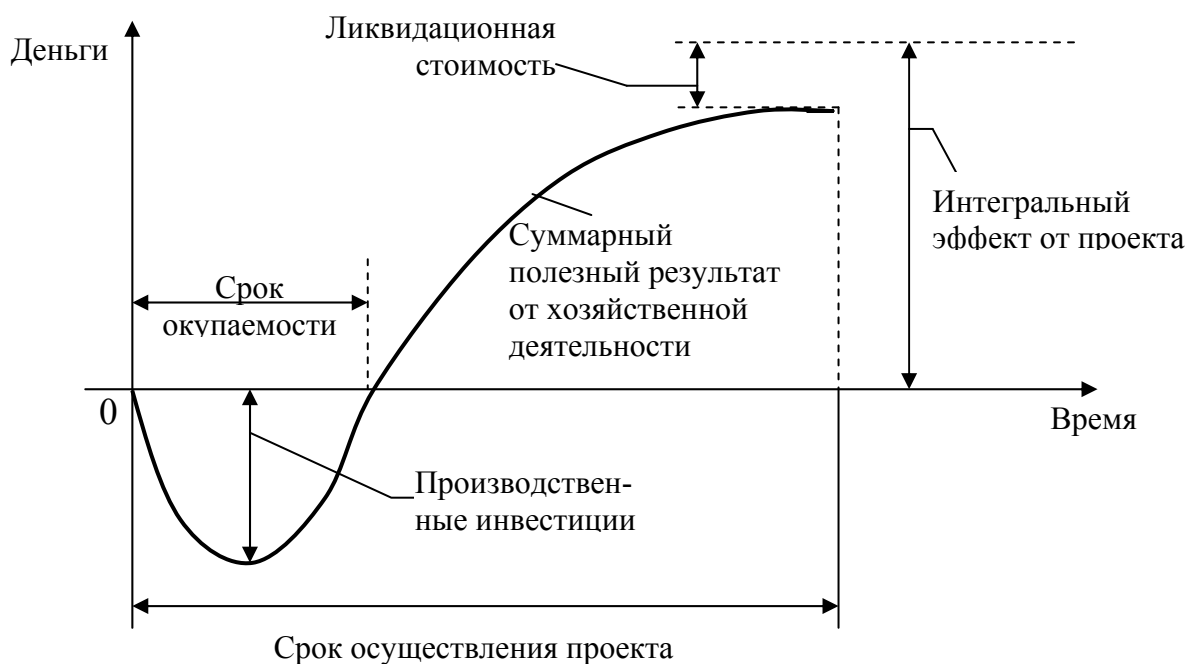


Рис. 4.6. Денежный профиль инвестиционного проекта

Динамическая оценка эффективности инвестиционного проекта, учитывающая распределенность во времени и переменчивость затрат и получаемого результата, требует расчета следующих исходных данных (рис. 4.7).

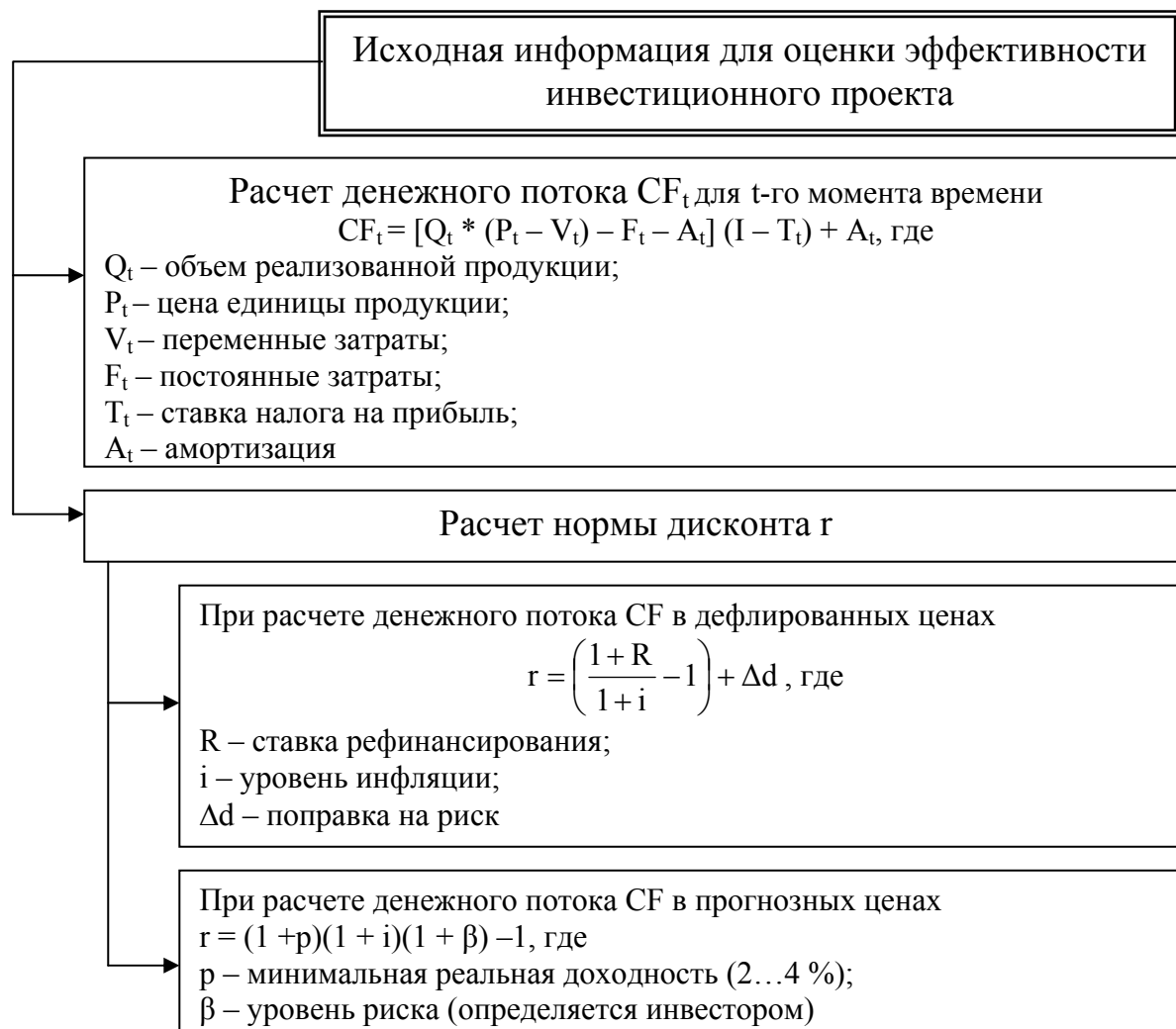


Рис. 4.7. Исходная информация для расчета критериальных показателей эффективности инвестиционного проекта

На основе исходной информации определяются специальные показатели экономической эффективности капитальных вложений (рис. 4.8).

Существуют хорошие программные продукты для оценки эффективности инвестиционных проектов: 1) «Альт-инвест» – разработчик исследовательско-консультационная фирма «Альт»; 2) Project Expert – разработчик фирма Про-Инвест Консалтинг; 3) ТЭО-Инвест – разработчик Институт проблем управления РАН.

Если NPV положителен, а он показывает насколько в денежных единицах вырастет благосостояние инвестора после окончания проекта, то про-

ект считается эффективным и он может приниматься к рассмотрению; чем больше NPV, тем проект лучше.

Второй показатель IRR аналогичен норме прибыли; он показывает доходность инвестиций, среднюю за срок реализации проекта. Если IRR больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, то инвестиции считаются целесообразными.

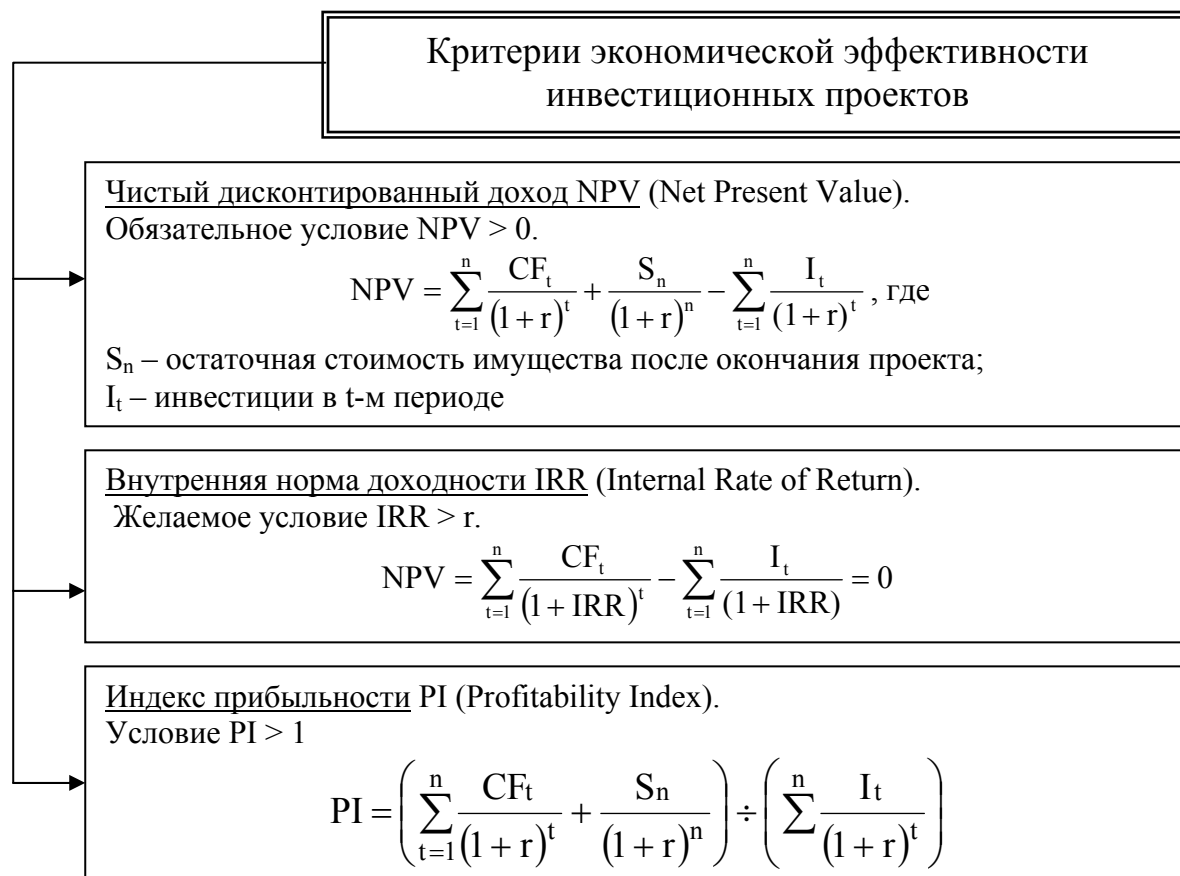


Рис. 4.8. Критерии оценки эффективности инвестиций

Помимо инвестиций, увеличивающих капитал инвестора со скоростью не ниже r , существуют инвестиции экономически не очень выгодные или даже совсем невыгодные для фирмы, но необходимые, так как требуется удовлетворять некоторые требования государственных или муниципальных органов власти, охраняющих общественные интересы. Это, как правило, требования по новым экологическим нормам или стандартам безопасности.

Если при сравнении альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов окажется, что $NPV_1 > NPV_2$, а $IRR_1 < IRR_2$, то предпочтение следует отдавать проекту, который лучше по критерию NPV (т.е. в данном случае 1-му варианту), а не по критерию доходности IRR. Это нередкая ситуация для многокритериальных задач.

Третий критерий, индекс прибыльности, аналогичен по содержанию критерию NPV, так как если $NPV > 0$, то обязательно $PI > 1$. Если $NPV < 0$,

то обязательно $PI < 1$. Это видно из расчетных формул. Необходимость критерия PI обосновывается тем, что NPV не учитывает масштаба инвестиций, так как $NPV=1$ млн. руб. можно получить и при инвестициях в 10 тыс. руб., и в 1 млн. руб. Индекс прибыльности PI показывает относительное превышение доходов над расходами, во сколько раз инвестор получит больше, чем инвестирует; даже с учетом большего снижения веса доходов, чем расходов, из-за отдаленности результатов по отношению к производимым расходам.

Ранее отмечалось, что предполагаемые расходы и доходы вариативны, предсказать их точно невозможно. Поэтому следует проверить устойчивость эффективности инвестиционного проекта к возможным отклонениям факторов, влияющих на оценки экономической целесообразности. Практика выработала ряд методов такой проверки и установила численный уровень для показателей устойчивости (рис. 4.9). Следует иметь в виду, что речь идет о штатных макро- и микроэкономических условиях, а не о форс-мажорных.

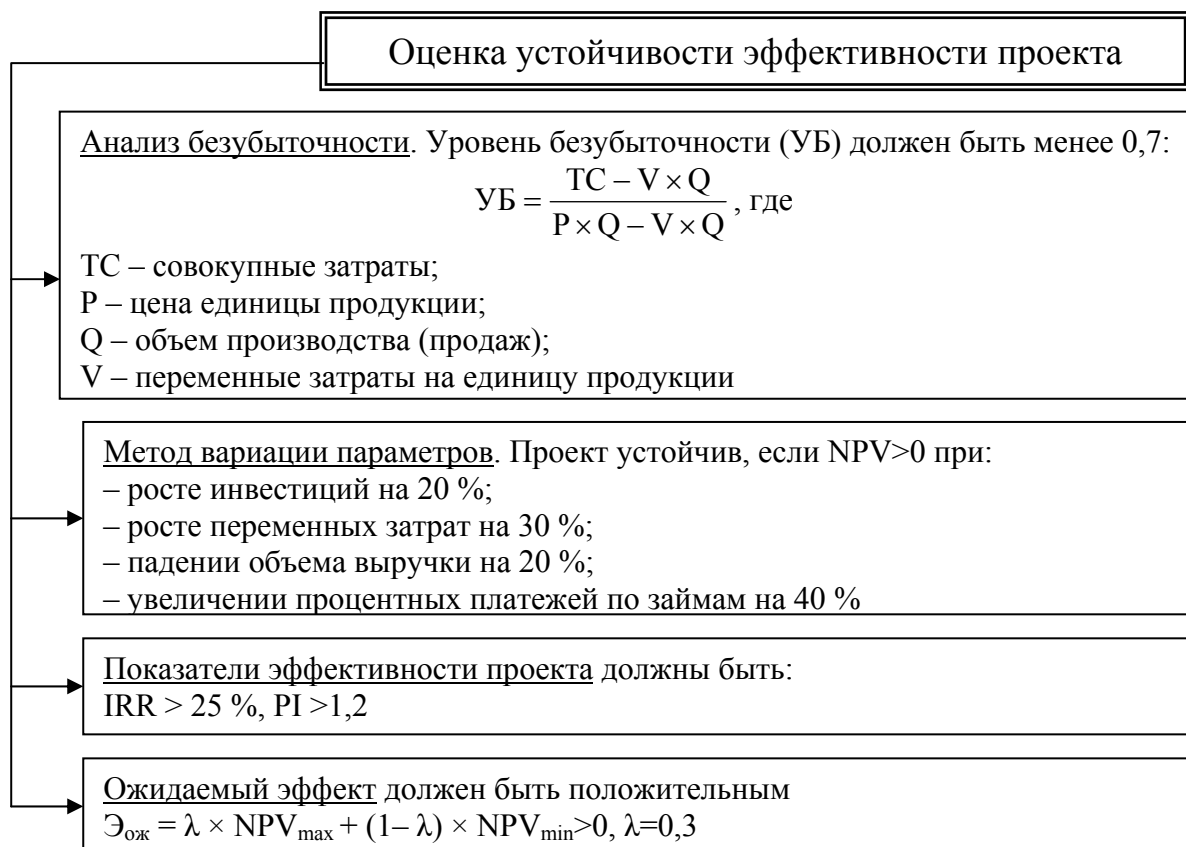


Рис. 4.9. Показатели устойчивости эффективности инвестиционного проекта к изменению условий его реализации

Если инвестиционный проект окажется экономически выгодным и устойчивым к вариации условий, его принятие следует пропустить через си-

то организационных, социальных, экологических, рыночных и иных критериев, чтобы сделать правильный выбор об инвестициях.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое инвестиции? Какие потребности фирмы они удовлетворяют?
2. Назовите основные источники инвестиций.
3. Что такое инвестиционный проект и базовые принципы эффективного инвестирования?
4. По каким критериям отбирают к рассмотрению инвестиционные проекты?
5. В чем смысл матрицы инвестиционного поведения фирмы в зависимости от положения фирмы на рынке и зрелости отрасли?
6. Что показывает денежный профиль инвестиционного проекта?
7. Назовите критерии экономической эффективности инвестиционных проектов. Что такое устойчивость экономической эффективности проекта?

4.3. Реинжиниринг бизнеса

Основные изменения на рынке показателя. Понятие реинжиниринга. Сравнение реинжиниринга и совершенствования бизнеса. Понятие о бизнес-единице фирмы. Типичные бизнес-процессы. Многогранная модель системы внутрифирменного управления.

Большинство предприятий функционируют на принципах, которые сформулировал А. Смит в своем труде «Благосостояние наций» (1776 г.). Он считал правильным разбить весь производственный процесс на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое простое задание мог выполнять рабочий с невысокой квалификацией. Идея оказалась понятной, легко реализуемой и весьма эффективной. Она воплощена в массовом производстве типовой продукции.

За несколько последних десятков лет рынок существенно изменился: диапазон продуктов стал существенно шире; продукция стала ориентированной не на массового потребителя, а на достаточно узкие их группы; конкуренция и борьба за потребителя стали агрессивнее, а потребитель образованнее, информированнее и требовательней.

1. Потребители окончательно взяли в руки контроль на рынке в цивилизованном мире, они лучше осведомлены о новом своем положении, о возможностях выбора продукции, о новой правовой среде.

2. Потребители сформировали рыночные ожидания относительно предлагаемых товаров и услуг, их адаптации к нуждам конкретного потребителя и доставки определенным способом в момент, нужный потребителю.

3. Существенно изменились средства производства и технологии, а среди последних информационные. Информационные технологии стали базой гибких автоматизированных производств, робототехники, коммуникаций, многих медицинских услуг, новых правил работы бизнеса, информирования потребителей и т.д.

Эти и другие изменения в мире требуют переосмысления способов ведения бизнеса, значительного усиления его эффективности, что и составляет содержание реинжиниринга. Сам термин появился в фундаментальной работе авторов реинжиниринга М. Хаммера и Дж. Чампи и по их определению означает следующее.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компаний, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

В этом определении имеются четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и самое главное «процесс».

– Фундаментальный – означает переосмысление текущих правил и положений ведения бизнеса, так как прежние могут оказаться устаревшими, ошибочными и неуместными в новых условиях. Нужно понять почему компания: а) делает именно то, что делает; б) почему именно таким способом; в) какой она хочет стать.

– Радикальный – означает, что требуются не поверхностные изменения, а изменения всей системы внутри и снаружи, на базе новых способов.

– Резкий (скачкообразный) – означает, что следует добиваться не улучшения показателей деятельности «шаг за шагом», но в целом на 10–100 %, а скачкообразного, на 500–1000 %, изменения показателей на базе новых методов управления.

– Процесс – самое важное понятие в определении реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управленцами. Большая часть деловых людей не является «профессионалистами», они сфокусированы на задачах, работах, людях, структурах, но не процессах. Например, на согласовании условий контракта, получении заказа, на выписывании товара со склада и т.п. При этом выпадает из поля зрения главное – клиент должен получить товар, который заказал. Частные задачи важны для менеджера, но ни одна из них не имеет значения для клиента, если товар не окажется у него в руках.

Сравнительная характеристика и отличия совершенствования и реинжиниринга бизнеса видны из табл. 4.3.

Сравнение совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменения	Наращиваемый, «шаг за шагом (step by step)»	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно или одновременно	Единовременно
Масштаб изменений	Малый	Большой
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий – на уровне функций (функциональный подход)	Широкий – системный или межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Типы изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный и (или) структурный

Специализация (дробление) труда не может быть безграничной, поскольку прирост производительности труда за счет специализации начинается с некоторого момента «съедаться» ростом затрат на объединение (кооперацию) труда. Фирма, ориентированная на технологический процесс, на выполняемые функции по изготовлению продукции, хорошо изучена и дальнейшее ее совершенствование натывается на устаревшую философию развития.

Фирма состоит не только из технологических единиц, но как экономический субъект, состоит из экономических единиц, из бизнес-процессов.

Экономические отношения на рынке предполагают наличие двух субъектов – продавца и покупателя. Если транслировать подобные отношения на внутрифирменное устройство, то нужно придать форму товара или услуги взаимодействиям между подразделениями. Но подразделения нужно не оставлять в прежнем виде, а перестроить на работу на конечный результат на основе принципа рационального экономического поведения – минимизация затрат на одинаковый результат.

Именно такой подход определяет бизнес-процессы внутри фирмы, который является набором операций, ведущим к получению результата, имеющего ценность для кого-либо внутри или вне фирмы. Эта ценность может иметь форму нового продукта, маркетингового плана, информационного обеспечения определенной деятельности, оформления заявки по продукции, доставки продукции потребителю и т.д. (рис. 4.10).

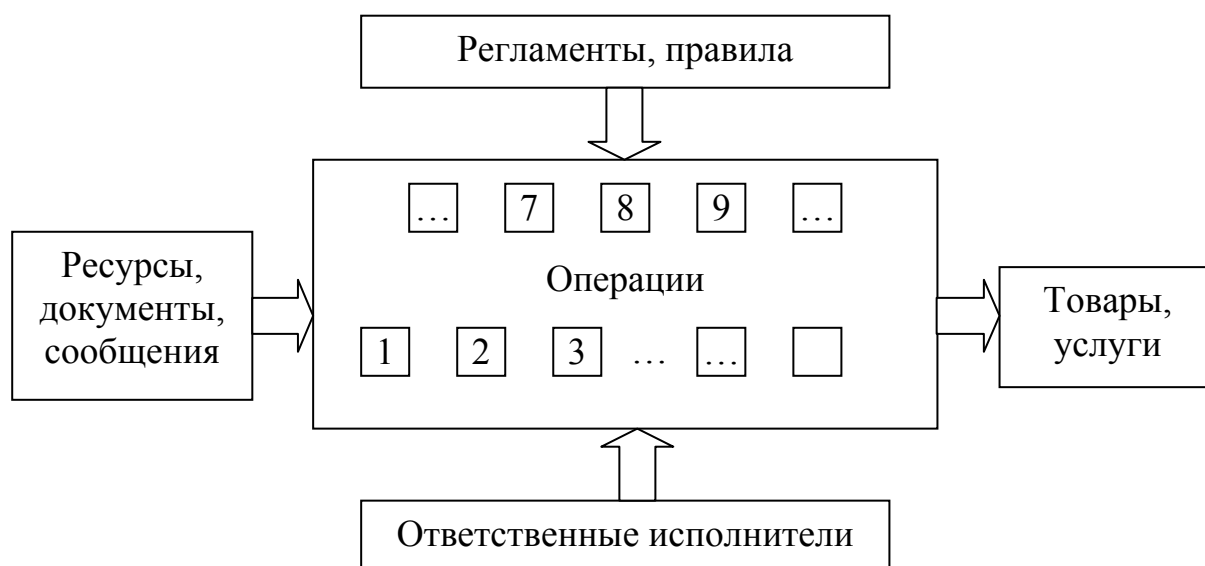


Рис. 4.10. Модель бизнес-процесса

Примером реинжиниринга сбыта может быть принципиально новая форма реализации товара через Интернет. Она радикально меняет традиционное представление о том, что для организации торгового бизнеса нужно как минимум иметь товар, место продажи, персонал. Для электронной торговли вполне достаточно выставить на сайт каталог продукции и организовать прием заявок с отгрузкой товара со склада производителя.

Таблица 4.4

Виды типичных бизнес-процессов

Вид	Характеристика бизнес-процесса
1. Разработка продуктов и услуг	Объединяет операции по сбору требований, потребностей и ожиданий заказчиков и разработки отвечающих этому продуктов и услуг
2. Маркетинг и сбыт	Привлечение новых, обслуживание существующих покупателей, разработка рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация; обслуживание всех процессов, связанных с продажей товаров
3. Снабжение	Обслуживает приобретение товаров и услуг, необходимых для фирмы. Его заказчиком является производство, управление и другие внутрифирменные бизнес-процессы
4. Производство	Преобразует входы от снабженческого бизнес-процесса в выходы для сбыта. В обслуживающих компаниях он включает процессы, посредством которых заказчику оказываются услуги
5. Сервис	Бизнес-процесс включает в себя послепродажные виды деятельности, необходимые для обслуживания, ремонта, обновления и модернизации ранее проданных товаров
6. Доставка	В результате этого процесса осуществляется перевозка и доставка продукции покупателям

Вид	Характеристика бизнес-процесса
7. Управление	Процесс, включающий стратегическое планирование, бизнес-планирование, финансовый контроль и др.
8. Обеспечение	Это бизнес-процесс по управлению персоналом, юридическому сопровождению, обеспечению требований охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности, подготовку персонала, содержание производственных зданий и другие внутренние процессы

Основными качественными параметрами бизнес-процессов являются:

– результативность, описывающая, что производится для заказчиков, в каком виде продукция доставляется потребителям и насколько оправдываются их ожидания;

– эффективность, с помощью которых оценивается использование ресурсов, оптимизация процессов внутри компании. Отличие эффективности от результативности в том, что результативность является внешней эффективностью, качеством обслуживания заказчика, а эффективность показывает рациональность действий внутри компании и поэтому иногда называется внутренней эффективностью;

– адаптируемость, т.е. способность бизнес-процесса хорошо реагировать на изменения в окружающей среде. Сегодня бизнес-процессы, чтобы служить поставленным целям, не могут быть застывшими образованиями, как в прошлом.

Основными количественными показателями бизнес-процессов являются:

– производительность, характеризуемая количеством учетных единиц на выходе к количеству единиц на входе в бизнес-процессе;

– длительность, т.е. интервал времени преобразования входов в выходы;

– стоимость, как совокупность всех затрат в денежном выражении, которые необходимо произвести для однократного выполнения бизнес-процесса.

Структура фирмы (бизнес-системы), построенной на базе бизнес-процессов уже не будет вертикальной иерархией, она будет скорее горизонтальной или сетевой структурой. Процесс увязывания бизнес-процессов в бизнес-систему (корпорацию) будет процессом координации деятельности, согласования взаимных интересов, а не установления административной подчиненности бизнес-процессов.

В традиционных фирмах наблюдается относительно малая гибкость к внешним и внутренним изменениям, но высокая степень иерархичности построения. В бизнес-системах, наоборот, имеет место большая гибкость к изменениям и меньшая иерархичность в построениях.

Область эффективного действия традиционных фирм: стабильная внешняя среда, стабильные рынки, стандартные продукты, низкая дифференциация спроса, низкие темпы научного и социального прогресса.

Ощутимые отклонения от указанных условий порождают новые более эффективные формы организации бизнеса на основе процессного подхода, ориентированного на получение результата в виде ценности для конкретного потребителя.

Реинжиниринг процессов в компании «IBM Credit» привел к росту производительности труда в 100 раз и уменьшению времени выполнения процессов в 10 раз. При проведении реинжиниринга в компании «Ford» численность отдела по оплате счетов поставщиков сократилось с 500 человек до 125, т.е. производительность труда поднялась в 4 раза. В компании «Кодак» реинжиниринг проектирования новой фотокамеры привел к сокращению времени этого процесса в два раза.

В результате реинжиниринга происходит переход от функциональных подразделений к автономными междисциплинарным рабочим группам, а сама деятельность становится многоплановой, требующей от персонала инициативы и способности принимать самостоятельные решения. Сокращается работа, выполняемое рядовыми менеджерами, меняется ее характер (от контролирующей к тренерской) и, как следствие, уменьшается число менеджеров, а структура становится более «плоской».

Происходит перемена в трудовых заданиях – узкоспециализированные задания заменяются многоплановыми, многофункциональными или по выражению основателей реинжиниринга, многомерными. Люди, действовавшие ранее в точном соответствии с инструкциями, теперь сами выбирают вариант выполнения задания из имеющихся альтернатив и сами принимают решение. Пропадает конвейерный принцип организации работы.

Изменения, вызванные переходом к использованию бизнес-процессов преобразуют ключевые элементы системной структуры управления. Хаммер и Чампи называют их четырьмя элементами многогранной (алмазной) модели системы внутрифирменного управления (рис. 4.11): люди, трудовые задания, менеджеры и ценности. Все эти элементы тесно взаимодействуют между собой.

Заглавный элемент многогранной модели системы внутри фирменного управления (бизнес-процессы) определяет второй элемент (трудовые задания и организационные структуры), из которого вытекает третий элемент (системы управления и оценки результата); четвертым элементом является организационная культура, т.е. ценности и убеждения работников фирмы.

Связи между четырьмя элементами играют ключевую интегрирующую роль. Фрагментированные процессы, характерные для традиционных компаний, приводят к узкой специализации трудовых заданий и организации деятельности на основе функциональных подразделений.

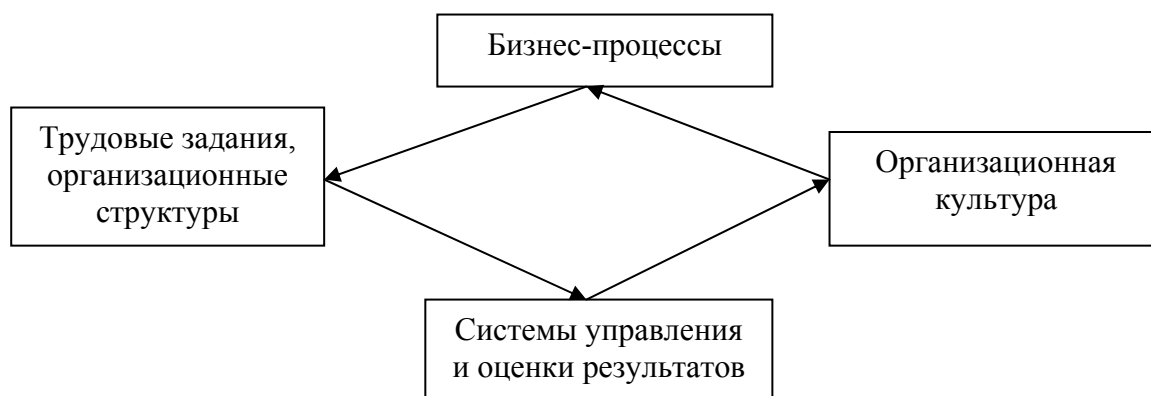


Рис. 4.11. Многогранная модель системы внутрифирменного управления

Интегрированные процессы порождают многомерные трудовые задания, выполнение которых лучше всего производится процессными командами из специально подготовленных работников.

Люди, выполняющие многомерные трудовые задания и организованные в команды должны управляться, т.е. наниматься, оцениваться и оплачиваться, иными управленческими системами.

Организационная культура, в виде новых ценностей и убеждений, должна поддерживать устойчивую работу второго и третьего элемента. Например, бизнес-процесс выполнения заказов покупателей, спроектированный как быстро и точно действующий, не будет таким, если люди, его осуществляющие не считают важными скорость и точность.

Здесь приходится вернуться в вершину модели (см. рис. 4.11). В реинжиниринге недостаточно спроектировать бизнес-процессы, все четыре элемента внутрифирменного управления должны соответствовать и поддерживать друг друга, иначе появятся нестыковки в работе, она деформируется и потеряет эффективность.

Быстро меняющееся окружение фирмы может свести на нет усилия по постепенному (step by step) совершенствованию компании, оно может оказаться чересчур медленным и запоздалым. Одним из решающих факторов реинжиниринга является его стремительность его воплощения. А так как реинжиниринг ведет к коренной ломке устоявшихся управленческих функций и характера выполнения менеджерских работ, то для успеха дела его должно возглавить высшее руководство, а лидер реинжиниринга должен стать его фанатом. Если менеджер имеет небольшую власть, то и его подчиненные не будут инициативны. Сила лидера, проявляется и подтверждается самостоятельными и инициативными действиями подчиненных.

Важным фактором успеха является настроенность персонала на решительную и быструю перестройку не только организационной структуры, но и самое главное на коренное изменение характера своей работы, умение и готовность выполнять расширенные по функциям, обязанностям и правам

работы, нести ответственность не только за личные действия, но и за конечные результаты командной работы.

Разумеется, сложную работу по реинжинирингу, как показывает опыт неудач (от 50 до 70 %), лучше начинать не собственными силами, а привлечь к работе специалистов-консультантов по реинжинирингу. Сегодня есть много консалтинговых фирм, специализирующихся в этом вопросе, например, «Бизнес-Инжиниринг Групп» (www.bigc.ru) и др.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое реинжиниринг бизнеса? В чем его отличие от совершенствования бизнеса?
2. Что такое экономическая единица бизнеса? В чем ее отличие от технологической единицы бизнеса?
3. Что такое бизнес-процесс? Назовите виды типичных бизнес-процессов.
4. В чем смысл многогранной (алмазной) системы внутрифирменного управления?

4.4. Рационализация и организационное проектирование

Рационализация, ее этапы. Организационное проектирование, его методы и этапы. Инженерные методы организационного проектирования: концепции системного окружения, управления, организационных преобразований в инженерном проектировании. Выработка стратегии развития.

В тех случаях, когда реинжиниринг представляется избыточно радикальным средством, риск слишком большим, а изменения во внешнем окружении недостаточно быстрыми, прибегают к традиционному средству к рационализации, что исторически является первичным. Реинжиниринг и рационализация являются революционным и эволюционным способами развития фирмы.

Рационализация является усовершенствованием, улучшением управления фирмой, переводом ее в лучшее качественное состояние за счет четкой организации производственной деятельности, применения новейших достижений науки и техники, обеспечения пропорциональности управляемой и управляющей части, слаженности и ритмичности работы коллектива и т.п. в интересах постоянного устойчивого роста эффективности деятельности.

Прежде чем приступить к рационализации необходимо выработать и понять философию предстоящих преобразований (рис. 4.12). Это лучше всего сделают специалисты с сенсуальной организацией мышления. Они

познают реальность через субъективное восприятие, ощущения и чувства; воспринимают позитивно или негативно только то, что вызывает у них реакцию и могут интуитивно определить неэффективность элементов или их связей; ощутить, куда следует двигаться компании.



Рис. 4.12. Этапы рационализации

Основные принципы преобразований лучше предложат специалисты с иррациональным мышлением. Они обычную логику мышления заменяют инстинктом, воображением, озарением, волей. Они постоянно сомневаются в принятых решениях, поскольку в сознании борются разумное и чувственное.

Проектирование преобразований в организации и их осуществление должны выполнять специалисты с рациональной (логической) организацией мышления, так как здесь нужна четкость, определенность на основе учета действия законов, правил и специально разработанных алгоритмов. Разум и логика являются у таких специалистов основой поведения, принимаемых решений и действий.

Из многочисленных аспектов рационализации будет вычленено организационное проектирование бизнес-систем, как наиболее интересное для рассматриваемых здесь вопросов.

Организационное проектирование – это процесс упорядочения организационно-структурных параметров конкретной бизнес-системы с целью достижения лучшей эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования является организация производства, труда и управления фирмы в целом, ее подразделений, отдельных видов деятельности.

Организационное проектирование осуществляется на базе трех основных групп методов: гуманитарных, эмпирических, инженерных.

Гуманитарные методы предполагают, что фирма является социальной организацией и поэтому методологической основой организационного проектирования могут быть социология и психология.

Развитие организации в этом случае осуществляется за счет самоопределения людей и установления эффективных коммуникаций между ними. Подход является личностно-ориентированным, так как объектом преобразований выступают люди. Эффективность методов во многом зависит от наработанного опыта людей, проводящих работу с обучаемыми.

К подобным методам относятся разнообразные тренинги, организационно-деятельностные игры, коллективные формы организации работы на основе формирования рабочих команд и др.

Эмпирические методы предполагают целесообразность распространения опыта успешного решения конкретных ситуаций. Фирма рассматривается как аналог хорошо действующих компаний, которые применяют так называемые типовые решения в типичных условиях. Изменения в фирме осуществляются через профессионалов, являющихся носителями опыта.

Подобный подход широко представлен в системе образования по стандарту MBA (Master of Business Administration), бенчмаркетинге (процедуре поиска, анализа, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного действия компаний с целью улучшения собственной работы).

В качестве прецедента используется успешный опыт в виде типовых организационных, структурных, функциональных схем; подбора персонала, установления отношений с клиентами, продвижения товаров и т.п.

Инженерные методы развития фирмы возникли как адаптация к изучаемой проблематике хорошо проверенных способов создания сложных технических систем. Методологической основой являются теория систем, системный анализ, системотехника, кибернетика. Фирма рассматривается как система, в которой можно использовать технологию и структуру организации информационных потоков для управления компанией.

Из инженерных методов можно выделить как наиболее часто применяемых: системный анализ, Total Quality Management (TQM), Structure Analysis and Design Technique (SADT), Business-Process Reengineering (BPR).

Дальнейшее изложение организационного проектирования использует инженерный подход к развитию фирмы. В его основе находятся базовые понятия системного подхода: система, процесс, обратная связь, цели управления, проблемы, ограничения, альтернативные варианты решения проблемы, план преобразования системы.

Исходным пунктом для организационного проектирования являются цели фирмы, проблемы и ограничения в способах решения проблем и достижения целей. Конечным пунктом организационного проектирования является план преобразований фирмы, обещающий решение проблем и достижение целей. План составляется так, чтобы, учитывая рыночные тенденции, динамику внешнего окружения, внутренние возможности найти лучшую траекторию движения к перспективному состоянию (рис. 4.13).

Этапы организационного проектирования

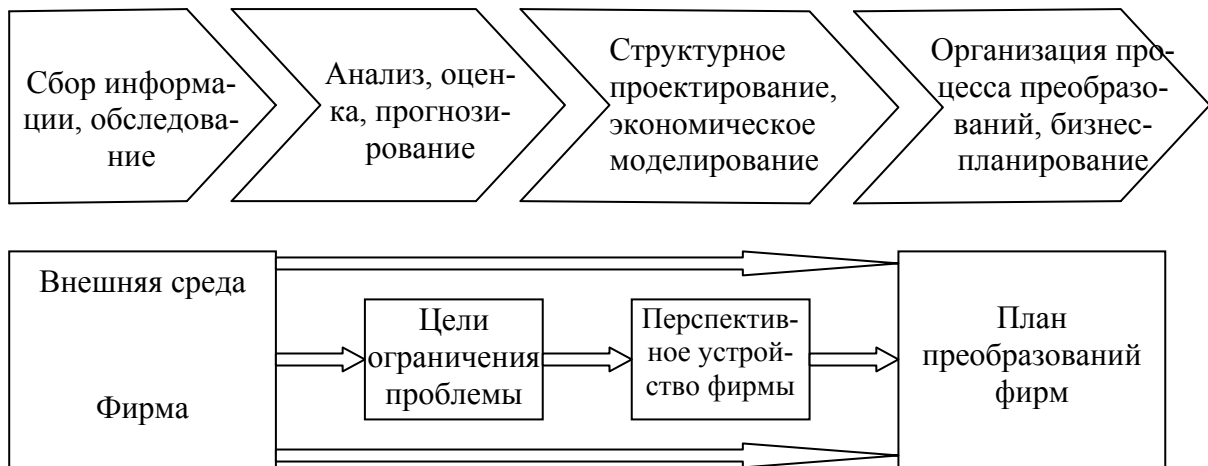


Рис. 4.13. Объекты и этапы организационного проектирования

Организационное проектирование состоит из четырех этапов, базирующихся на трех концепциях системного анализа: системное окружение (внешняя среда), концепция управления, концепция организационных преобразований.

Концепция системного окружения требует учета взаимодействия фирмы с субъектами внешней среды (рис. 4.14). Разнообразие этих субъектов можно объединить в девять однородных групп, оказывающих влияние на систему (фирму).

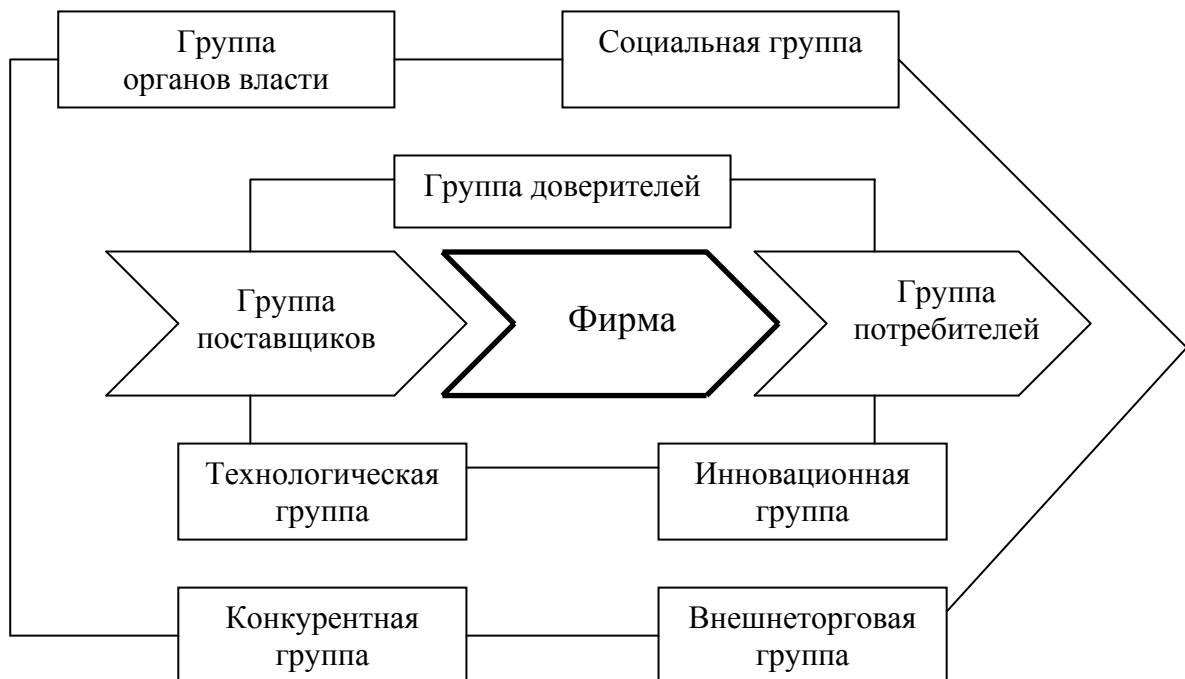


Рис. 4.14. Внешняя среда – группы влияния

Первая группа влияния, группа потребителей товаров или услуг является наиболее важной в условиях рынка, предполагающего конкуренцию и добровольное потребление.

Группа поставщиков состоит из фирм, поставляющих сырье, материалы, оборудование, электроэнергию и прочие компоненты производственного процесса.

Группа доверителей объединяет собственников, инвесторов, кредиторов.

Технологическая группа состоит из разработчиков производственных технологий и компаний, предоставляющих услуги для ведения деятельности фирмы.

Инновационная группа включает научно-исследовательские и конструкторские организации, разработчиков управленческих технологий.

Группа органов власти состоит из организаций, представляющих государственную (и муниципальную) исполнительную, законодательную и судебную власть.

Социальная группа представлена социальными объединениями и профессиональными союзами, обеспечивающими защиту прав работников фирм.

Внешнеторговая группа интересна для фирм, ведущих в собственных интересах внешнеторговую деятельность, и включает в себя международные организации, регулирующие внешнеторговые отношения.

Конкурентная группа состоит из компаний, предлагающих такие же, аналогичные или взаимозаменяющие товары или услуги.

Для каждой фирмы субъекты внешнего окружения могут быть дифференцированы по степени значимости для деятельности. Для большинства компаний наиболее влиятельными субъектами служат собственники, кредиторы, потребители, конкуренты и поставщики.

В развитых странах и большинстве развивающихся высока взаимозависимость экономической деятельности и социальных условий, в которых работают корпорации. Субъекты внешней среды прямо или опосредованно влияют на деятельность фирмы, они служат источниками внешних рисков. Эти риски невозможно свести к нулю при любых затратах на мониторинг внешней среды.

Необходимость развития бизнес-систем (фирм) не столько вынуждается необходимостью реагирования на изменения, сколько системным характером социально-экономических условий работы, когда деятельность каждого субъекта влияет на деятельность его системного окружения и наоборот.

В этой ситуации управление должно обеспечить адекватность фирмы, ее частей, видов деятельности развивающейся социально-экономической среде.

Концепция управления предполагает изменение характеристик объекта управления по воле управляющего субъекта. Мерой ответственности субъекта является масштаб изменений, который он может совершать. В соответствии с системными представлениями всякий объект состоит из подобъектов (элементов) и сам в свою очередь является подобъектом (элементом). Возникает, таким образом, иерархия объектов управления и уровней ответственности управляющих субъектов.

По изложенным причинам любое управление с точки зрения теории систем иерархично и организуется на основе делегирования полномочий с верхнего уровня нижнему. Можно выделить следующие уровни управления (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Иерархия уровней управления фирмой

Уровень управления	Критерий управления	Объект управления	Уровень ответственности
1. Распоряжение активами	Рыночная (и субъективная) стоимость активов	Оборот и доходность активов	Судьба бизнеса
2. Доверительное управление	Эффективность бизнеса	Деятельность фирмы в целом	Рыночная устойчивость фирмы
3а. Функциональное управление	Конкурентное преимущество	Подсистемы	Реализация направлений развития
3б. Проектное управление	Цели проекта	Бизнес-проект	
4. Линейное управление	Эффективность технологических процессов	Технологический процесс в целом и по частям	Выполнение планов и нормативов
5. Операционное управление	Качество выхода	Технологические операции	Конкретный выход

В операционном управлении решаются вполне конкретные и локальные задачи, например, по управлению механизмами и машинами.

В линейном управлении задачи усложняются, поскольку являются объединением задач операционного управления и выражаются в управлении участками, цехами, другими подразделениями, связанными с выпуском продукции.

Функциональное управление характеризуется воздействием либо по критерию специализации деятельности (сбыт, производство, логистика и т.п.), либо по функциональным областям (финансы, информационные технологии, кадры и т.д.).

Проектное управление является управлением сквозными цепочками связанных переделов продукции, направленных на разные рыночные сегменты или разные проекты.

Следующий по ответственности уровень управления это доверительное управление фирмой в целом.

И, наконец, высший уровень ответственности – это стратегическое распоряжение активами, решающее судьбу фирмы. Высший уровень ответственности определяет миссию компании, на которую работают все уровни управления.

Миссия – это плод стратегического управления, которое появляется, когда фирма выходит за рамки текущего выживания и начинает смотреть в будущее.

Миссия фирмы – это кредо, цели, философия, ценности, принципы, а проще описание направленности собственной деятельности.

Примеры: 1) миссия «Мак Доналдс» – быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов; 2) миссия «Альфа-Банка» – Альфо-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания; 3) миссия «Mayu Kau» – украшать жизнь женщин во всем мире.

В миссии четко обозначена социальная направленность деятельности фирмы, ее тесная связь с клиентами, но ничего не говорится об экономических целях. Предполагается, что хорошо решить проблемы клиентов может только экономически сильная компания.

Обычно выделяют три уровня управления: 1) высший уровень, который объединяет уровни один и два в табл. 4.5; 2) верхний уровень управления, который соответствует уровням 3а и 3б в табл. 4.5; 3) средний уровень управления, который разделен в табл. 4.5 на уровни 4 и 5.

Приведенные в табл. 4.3 иерархические уровни управления есть в любой фирме, однако не везде они четко дифференцированы. Они хорошо различимы в крупных корпорациях с формализованной структурой управления. В средних, и тем более мелких, различия размыты, так как полномочия некоторых руководителей распространяются на два-три уровня.

Концепция организационных преобразований предполагает, что побуждающим началом преобразований являются отчетливые сигналы со стороны факторов:

1) определяющих среднесрочную перспективу фирмы в форме: возможностей получения передовой технологии, новой продукции; наличия достаточных инвестиционных ресурсов; благоприятной рыночной конъюнктуры и конкурентных преимуществ, возможностей расширения рынка сбыта и т.п.;

2) появившихся проблем в устойчивости или в развитии бизнеса, например, в виде ярко выраженной сезонности деловой активности, появлении кассовых разрывов, неадекватностью планово-учетной системы, обременяющего отставания от конкурентов, нарушения социальной гармонии в коллективе, снижение прибыли на инвестированный капитал и др.

Организационные преобразования осуществляются в три этапа (рис. 4.15).

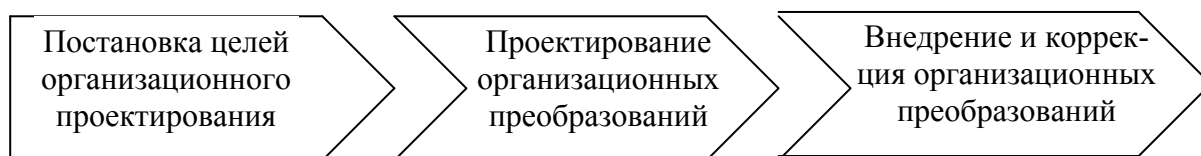


Рис. 4.15. Этапы организационных преобразований

На первом этапе собирается информация об изменении во внешнем окружении, она сопоставляется с внутренним состоянием фирмы, оцениваются проблемы и ищется возможность их решения. Определяются цели, прогнозируются возможности их достижения, формируется стратегия развития фирмы. разрабатывается технико-экономическое обоснование (ТЭО), техническое задание (ТЗ) на проведение организационных преобразований.

Одним из наиболее ответственных моментов на этом этапе работ является выработка (улучшение) стратегии развития. Для этого анализируется профиль внешней среды, выполняется SWOT-анализ, исследуется отраслевая конкуренция, выбирается пакет возможных бизнесов корпорации, формируется курс действий относительно конкурентов, целевых рынков. Здесь для образца приведена часть этой обширной работы – определение конкурентных стратегий (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Основные конкурентные стратегии

Положение фирмы в отрасли	Основные цели в отношении потребителей	Основные цели в отношении конкурентов	Стратегия фирмы
Компания – лидер	Сохранить существующих потребителей, по возможности увеличить долю рынка, расширить рынок	Сохранить лидирующую позицию	Поиск новых способов удовлетворения потребностей. Поиск новых направлений использования товара. Увеличение интенсивности потребления товара. Оборонительные действия против конкурентов

Положение фирмы в отрасли	Основные цели в отношении потребителей	Основные цели в отношении конкурентов	Стратегия фирмы
Компания – преследователь	Увеличить свою долю рынка за счет сокращения доли рынка лидера	Стать компанией лидером	Атака на лидера. Поглощение последователей
Компания – последователь	Удерживать свою долю рынка, по возможности ее увеличить	Следовать за лидером, использовать его открытия, разработки	Копирование продукта: продукты-подражатели (подделки); продукты-двойники (небольшие отличия); имитация (подражание); приспособление (улучшение)
Компания – нишер (партизан)	Сохранить свой локальный рынок (нишу на рынке)	Не допускать другие компании в свою нишу	Специализация: на размерах потребителей; на индивидуализации сервиса; на соотношении цена/качества; географическая; товарная

На втором этапе проектируется перспективное устройство компании, определяется порядок выполнения работ. Разрабатывается организационная структура, модели бизнес-процессов, бизнес-системы, план преобразований. Устанавливаются контрольные временные точки преобразований, а в них характер изменений процессов, структуры, показателей, механизма функционирования фирмы.

Механизм внутреннего функционирования включает в себя все необходимое для осуществления управленческой и производственной деятельности: функциональные и организационные структуры, положения об отделах и службах, должностные инструкции, производственное оборудование, компьютерную и организационную технику, сети связи, систему документооборота.

Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования благоприятных деловых отношений: законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения, наработанные связи и отношения, традиции взаимодействия и др.

Для действующих фирм корректировка механизма внутреннего функционирования осуществляется после определения тенденций в изменениях механизма взаимоотношений с внешней средой.

Для вновь проектируемых компаний необходимо проектировать механизм внутреннего функционирования одновременно с механизмом отношений с внешней средой.

На третьем этапе осуществляются действия в соответствии с планом организационных преобразований и в первой контрольной точке подводятся итоги работ и сравниваются достигнутые результаты с предполагаемыми, проводится коррекция выполненных преобразований.

Следует иметь в виду, что в процессе осуществления организационных преобразований возникают новые цели и идеи, изменяются приоритеты, появляются новые деловые партнеры, спрогнозированные возможности осуществляются или отклоняются от запланированных значений, проблемы трансформируются и т.п. Все эти и другие изменения нельзя предусмотреть и поэтому риск рассогласования планов и действительности всегда значим и, как следствие, необходима постоянная коррекция организационных преобразований.

Эта коррекция выполняется на основе трех видов планирования организационных преобразований:

1) локальное планирование, когда выделяется рискованная зона организационных преобразований, за рамками которой преобразования осуществляются в форме проектов. В рискованной зоне ведется постоянный мониторинг происходящего, регулируются с использованием технологий риск – менеджмента работы, ведущие к целям, достижение которых характеризуется высокой степенью неопределенности;

2) скользящее планирование выражается в сопоставлении планов на желательный среднесрочный период (5–7 лет) с детальной их проработкой на осязаемо достоверный срок (1–2 года), называемый контрольным. После достижения контрольной точки и необходимой коррекции снова разрабатываются планы на срок 5–7 лет;

3) сценарное планирование предусматривает альтернативные варианты развития. Во внимание принимаются не только более-менее достоверные варианты, но и гипотетические, ведущие к плохим для фирмы состояниям. Для каждого сценария прорабатываются свой план организационных преобразований. Сценарное планирование оправдано при высокой цене риска недостижения целевого состояния компании.

Организационное проектирование обеспечивает создание оптимального управления в организации, приведение его в соответствии со стратегиями развития фирмы в целом, ее подразделений, направлений деятельности. Оно позволяет распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками, анализировать бизнес-процессы внутри компании и т.д. Оно особенно актуально и приносит бизнесу большой эффект в территориально распределенных холдингах, объединяющих разнообразные активы; в быстро растущих компаниях, которые исчерпали возможности роста из-за того, что: а) переросли существующую организационную структуру и осознали необходимость регулярного управления и систематического развития фирмы; б) развивались ранее в основном методом слияний и поглощений; в) оказались в ситуациях «стратегического

разрыва» либо менеджментом и собственниками, либо между топ-менеджерами и средним менеджментом.

На профессиональном уровне рационализацией и организационными преобразованиями занимаются многочисленные консалтинговые компании. В предыдущем пункте 4.3 для примера приводилась одна из них – «бизнес Инжиниринг Групп» (www.bigc.ru).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое рационализация управления бизнесом?
2. В чем содержание организационного проектирования? Какие методы оно использует?
3. Что представляет собой инженерный подход к проектированию развития фирмы?
4. Назовите уровни иерархии управления фирмой.
5. Назовите этапы организационного проектирования.
6. Какие конкурентные стратегии могут быть у фирмы в зависимости от ее положения в рыночном сегменте.
7. Назовите виды планирования организационных преобразований.

ГЛОСАРИЙ

Адекватный – соответствующий условиям, целям, взаимосвязям.

Акционерное общество – компания, которая создается на основе привлечения денежных средств, путем продажи акций. Является юридическим лицом.

Акционерное общество закрытого типа – акционерное общество, акции которого реализуются только его работникам и не могут быть проданы посторонним лицам без согласия других акционеров.

Акционерное общество открытого типа – акционерное общество, капитал которого формируется за счет открытой (свободной) продажи акций.

Акция – ценная бумага, дающая право ее владельцу (акционеру) участвовать в управлении акционерным обществом, получать часть прибыли в виде дивиденда. Она удостоверяет право на часть имущества акционерного общества и может со всеми правами продана на рынке ценных бумаг.

Алгоритм – математически формализованная процедура.

Аудит – предпринимательская деятельность по независимой проверке финансовой (бухгалтерской) отчетности, налоговых деклараций, финансовых обязательств и т.п., а также оказанию юридических услуг. Основное назначение аудита в подтверждении достоверности финансовой отчетности предприятия и соответствии совершенных им финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным акциям.

Аренда – юридически оформленное право пользоваться чужой собственностью за определенную (арендную) плату.

Бизнес-план – программа конкретных действий по достижению поставленных целей, включающая оценку всех ожидаемых расходов и доходов.

Венчурная фирма – коммерческое научно-техническое предприятие, занимающееся разработкой и внедрением новых технологий / продуктов / услуг с неопределенным заранее доходом, т.е. осуществляющее рискованное вложение капитала.

Воздействие – изменение состояния.

Гибкость – способность к адаптации и модернизации.

Дивиденд – часть прибыли акционерного общества, ежегодно распределяемой между акционерами.

Диверсификация производства – переход от структуры, ориентированной на выпуск одного продукта, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Договор (контракт) – добровольное соглашение двух или нескольких лиц, на предмет выполнения взятых на себя обязательств по отношению к другим участникам.

Иерархия – соподчиненность элементов по властной вертикали.

Инвестиции – долгосрочные вложения средств в целях создания новых и модернизации действующих предприятий, освоение новых технологий и продуктов, увеличения производства и прибыли.

Инструментарий – комплекс средств воздействия и методов их применения.

Интеграция – состояние связанности отдельных фирм.

Концерн – объединение юридически самостоятельных предприятий разных отраслей, связанных сотрудничеством в производственном процессе, в инвестициях, в разработках новой продукции, патентно-лицензионными соглашениями и т.п.

Коммуникационность – способность, взаиморасположенность к взаимосвязи.

Композиционность – возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Кооперация – построение устойчивых внешних связей

Корпоративность – склонность к групповой ассоциации и кооперации.

Культура предпринимательства – совокупность ценностей, социальных норм, правил поведения в экономической жизни общества, способствующих эффективности предпринимательства и повышающих качество удовлетворения общественных потребностей.

Лизинг – долгосрочная аренда машин, оборудования, транспорта и т.п. с возможностью последующего их выкупа арендатором. При лизинге право собственности остается за арендодателем.

Малое предприятие – небольшая фирма любой формы собственности.

Маркетинг – системное управление предприятием по разработке, производству и сбыту продукции / услуг на основе изучения рынка и активного влияния на потребительский спрос.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, приемов и средств управления производством и персоналом, направленная на рост эффективности предприятия.

Мотивация – внешнее и/или внутреннее побуждение человека к деятельности для достижения эффективного результата.

Общество с ограниченной ответственностью – коммерческая организация, учреждаемая не менее чем двумя гражданами и/или юридическими лицами, члены которой несут риск убытков только в пределах своего вклада в уставном капитале.

Онтогенез – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Организационная структура управления – отражение внутреннего строения управляющей системы.

Организация – 1) объединение людей для достижения совместных целей; 2) совокупность целенаправленных действий, ведущих к образованию

необходимых связей; 3) внутренняя упорядоченность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.

Парадигма – стройная, научная, общепризнанная теория, основополагающая концепция, лаконично отражающая существенные черты объекта (явления).

Платежеспособность – возможность физических и юридических лиц полностью выполнять свои обязательства по платежам.

Полное товарищество – объединение двух или более лиц для осуществления деятельности с целью получения прибыли, члены которого отвечают по обязательствам не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом.

Полномочия – свод прав и ответственности по исполнению обязанностей.

Предприятие – юридическое лицо, созданное для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и через это получение прибыли.

Предпринимательство – инициативное, осуществляемое на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность физических и юридических лиц, направленная на получение прибыли.

Принцип – руководящая идея, основное правило деятельности, исходное положение теории или учения.

Процедура – формализованная последовательность действий.

Процесс – последовательная смена состояний, ход развития чего-то.

Реформирование – целенаправленные преобразования.

Рынок – экономические отношения при обмене товарами и услугами; место купли-продажи товаров и услуг, заключения торговых сделок.

Самоуправление – непосредственно участие объекта управления в разработке, принятии и реализации управленческих решений.

Свойства – совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Сетевой бизнес – объединение рыночных агентов при сохранении полной самостоятельности и юридической независимости фирм, включенных в сеть на основании договоров.

Синергия – эффект превышения потенциала организации над суммой потенциалов ее составляющих.

Система – совокупность взаимосвязанных элементов.

Стадия – часть процесса, характеризующегося однородностью происходящего.

Статус – официально или общественно признаваемое положение.

Стратегия – долговременные, принципиальные, наиболее важные установки руководства предприятия в отношении производства, доходов и расходов, рыночной позиции и т.п.

Страхование риска – вид страхования, уменьшаемого риск предпринимательства сделок за счет создания денежных резервов.

Структура – отражение внутреннего устройства системы.

Сущность – отражение внутреннего состояния, выражение единства свойств и отношений в реализации объекта или явления.

Товарищество с ограниченной ответственностью – объединение граждан и/или юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности, несущих ответственность по обязательствам товарищества только своими вкладами.

Трест – объединение предприятий, в котором его участники теряют свою производственно-хозяйственную самостоятельность.

Фирма – наиболее общее название предприятия, хозяйственного общества, любой коммерческой организации или объединения.

Физическое лицо – гражданин, человек, занимающийся экономической деятельностью от собственного имени. Он не нуждается в создании и регистрации фирмы или предприятия, которые являются юридическими лицами, в качестве единого носителя прав и обязанностей, не зависящего от деятельности отдельных лиц предприятия.

Целенаправленность – ориентация фирмы на цель.

Цель – субъективное, желаемое, достижимое, необходимое состояние фирмы.

Цикл – периодически повторяющаяся последовательность состояний объекта.

Эмерджентность – возникновение, появление новых качеств фирмы.

Эффект экономический – характеризует в денежной форме, полученный результат (прибыль, выручку от реализации и т.п.) деятельности.

Эффективность экономическая – относительный показатель, выражающий величину экономического эффекта (результата, например, прибыли или выручки от реализации и т.п.), приходящуюся на одну единицу затрат (капитала, издержек производства и др.).

Этика предпринимательская – система норм нравственного поведения предпринимателей, их обязанностей по отношению друг к другу и обществу в целом.

Экономическая культура – система ценностей хозяйственной деятельности, уважительное отношение к любой форме собственности и к коммерческому успеху как большому социальному достижению, неприятие «уровниловки», создание социальной среды для предпринимательства.

Юридическое лицо – предприятие, организация, учреждение, фирма, выступающая как единый носитель прав и обязанностей, независимый от входящих в его состав отдельных лиц. Юридическое лицо имеет свое фирменное наименование, устав, печать, счет в банке. Оно проходит государственную регистрацию и заносится в государственный реестр.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамецки, К. О науке организации / К. Адамецки. – М.: Экономика, 1972.
2. Акулов, В.Б. Теория организации: теория фирмы / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – www.aup.ru/books/m150/11htm.
3. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – Т. 1, 2.
4. Баранников, А.Ф. Теория организации: учебник / А.Ф. Баранников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. Бочкарев, А. Отрицание бизнес-плана / А. Бочкарев // Эксперт, 1998. – № 23. – С. 28.
6. Гибсон, Дж. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Гибсон и др. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Горелик, С. Бизнес-инжиниринг и организационное развитие / С. Горелик, Л. Григорьев // «Менеджмент сегодня», август 2001.
8. Гунияр, Фр. Ж. Преобразование организации / Фр. Ж. Гунияр. – М.: Дело, 2000.
9. Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2003.
10. Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг / В.Ф. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Кунде, Й. Корпоративная религия / Й. Кунде. – СПб.: Изд-во «Манн, Иванов, Фербер», 2008.
12. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2008.
13. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2001.
14. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997.
15. Син, Ю. развитие бизнес-корпорации методом организационного проектирования / Ю. Син. – yuriising@bk.ru.
16. Смирнов, Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
17. Управление организацией: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001.
18. Хаммер, М. Реорганизация корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб., 1997.
19. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Н. Куинн. – СПб.: Изд-во «Питер», 2004.
20. Шихирев, П.Н. Введение в российскую деловую культуру / П.Н. Шихирев. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.

21. Юлдашева, О. Межфирменная кооперация. Сетевые формы организации бизнеса / О. Юлдашева, Катенев, С. Полонский. – <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/44/29.php>.