

Г.Я. Гольдштейн

**ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

2003

Учебное пособие содержит изложение основных положений теории управления, обобщение практики такого управления, а также методов управления фирмой как субъектом рынка. Основное внимание уделено методам принятия управленческих решений и интегральному характеру деятельности современного менеджера.

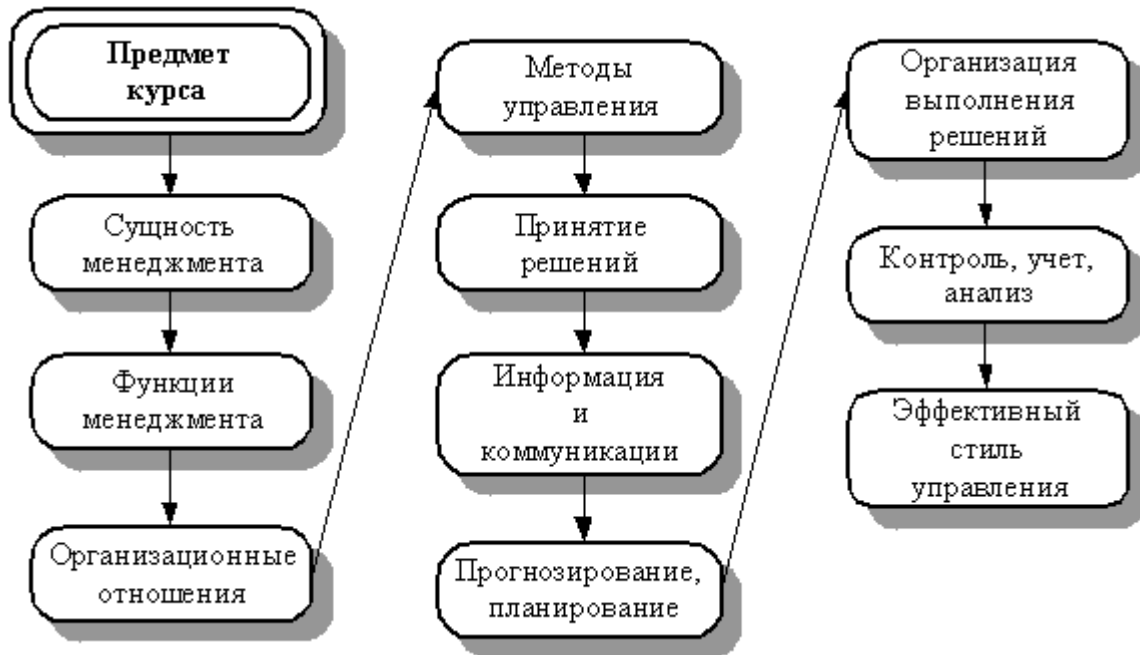
Учебное пособие полностью соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта по специальности 061100 "Менеджмент", может быть использовано при изучении дисциплин цикла менеджмент по специальностям 060800, 061000, 061200, 061500 и другим, а также в заочном и дистанционном обучении.

Данное учебное пособие является электронной версией работы:  
Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

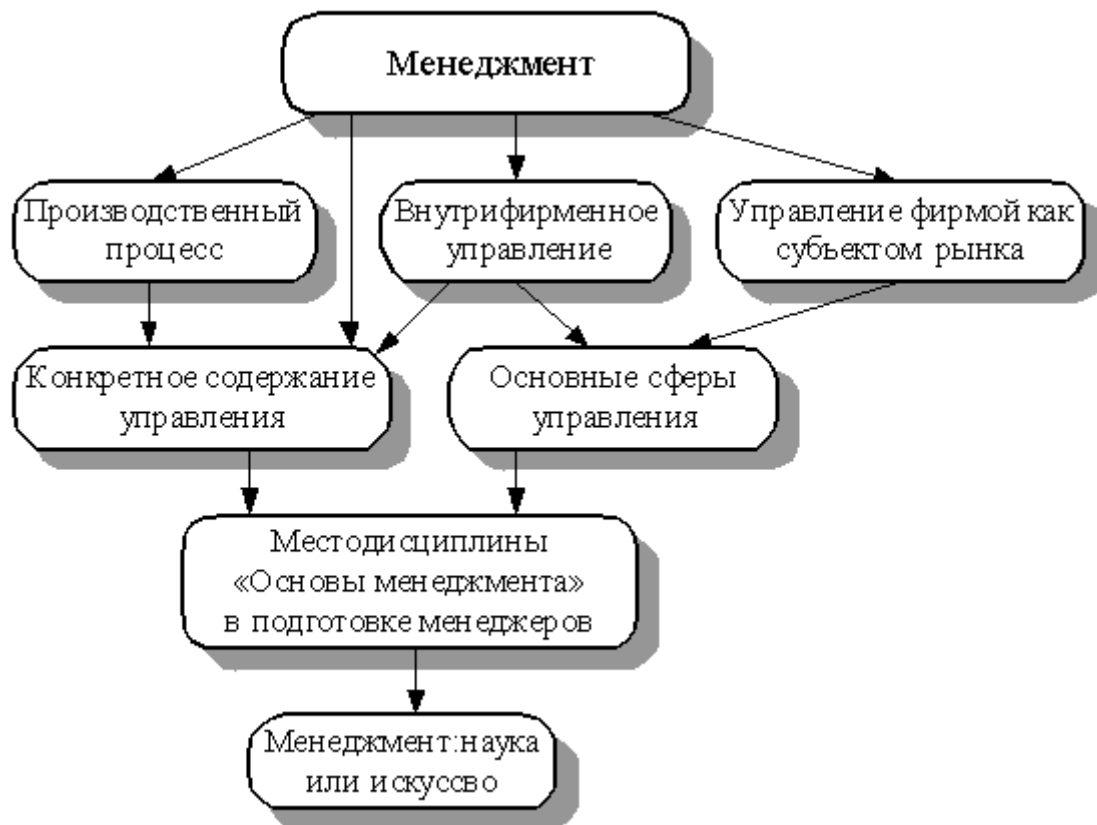
(С) Таганрогский государственный  
радиотехнический университет, 2003.  
(С) Г.Я. Гольдштейн, 2003.

**ЧАСТЬ 1**  
**ОСНОВЫ ОБЩЕГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТА**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

## 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА



## Логическая структура раздела

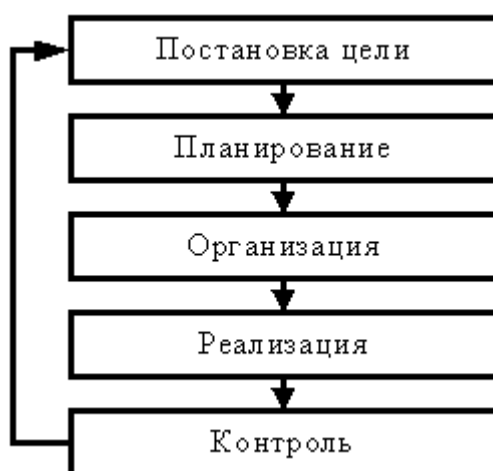


## 1.1. Предмет курса

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать его общие законы, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки управления (менеджмента).

Управление осуществляется в рамках единого процесса управления (кольца управления), как показано на рис. 1.



*Рис. 1. Кольцо управления*

Американское определение менеджмента – «делать что-либо руками других». Наш предмет должен дать общую концепцию управления, точно определить место и взаимосвязь его отдельных фаз, а также способствовать развитию практических навыков управления.

Любое управление происходит внутри некоторой организации. При этом управляют созданием этой организации, взаимодействием ее частей, производственным процессом, развитием организации, ее взаимоотношениями с другими субъектами рыночной среды.

Вне зависимости от уровня управления разделение труда неминуемо ведет к реализации принципа: «Кто производит - не управляет, кто управляет - не производит».

Если у Вас нет подчиненных и Вы организуете свою работу сами, то Вы производитель. Если Вы управляете подчиненными, то Вы ставите им задачи, проводите инструктаж, передаете опыт, предоставляете средства, информацию, делегируете полномочия и контролируете (подводите итоги процесса). Таким образом, Вы не только управляете людьми, но и должны мотивировать их действия. Каждая ошибка - это не только потери в деньгах, но и разочарование, потеря потенциала Ваших сотрудников. Управление - это наука и искусство одновременно, и прежде всего потому, что Вы управляете людьми с их субъективными особенностями.

## 1.2. Производственный процесс - основа деятельности фирмы

Производственная деятельность в широком смысле - деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

Общая системная модель производственного процесса показана на рис.2. Место производственного процесса в общей схеме воспроизводства отражено на рис.3.

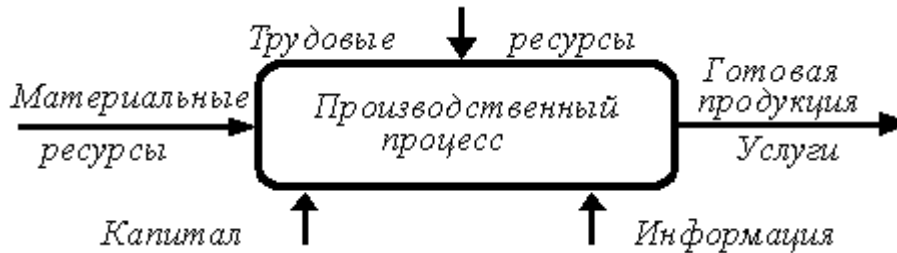


Рис. 2. Модель производственного процесса

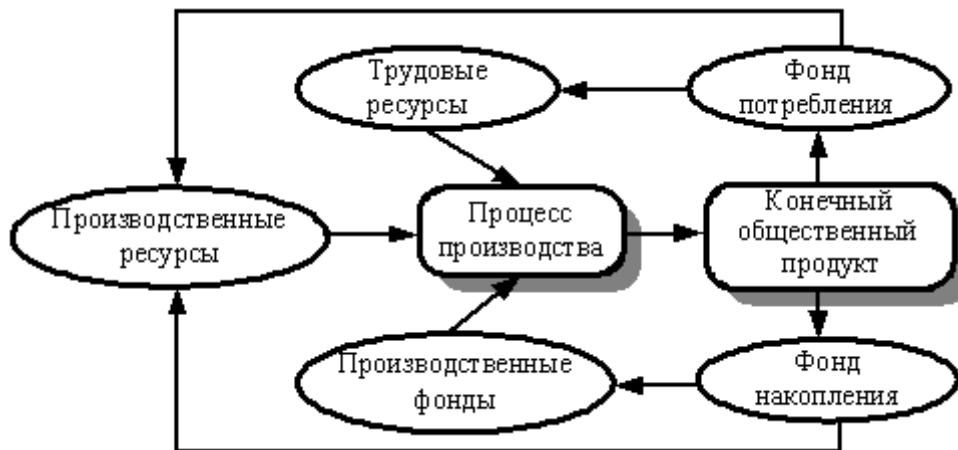


Рис. 3. Роль производственного процесса в системе воспроизводства

Как правило, современное промышленное производство очень сложно. Его особенности заключаются:

- в комплексном характере необходимости учета экономических, технических, политических факторов;
- в сложности как технической, так и организационной;
- в тесной связи с внешней средой предприятия;
- в быстрой номенклатурной обновляемости продукции;
- в резком росте значения кадрового потенциала предприятий.

Конкретным содержанием управления производственной деятельностью являются, в частности:

- выбор и обоснование производственной структуры предприятия, его производственной мощности, специализации цехов, организации участков, рабочих мест;
- определение состава оборудования с учетом его технико-экономических характеристик;
- организация технической подготовки и технического обслуживания производства;

- определение и управление кадровым составом предприятия;
- выбор и организация производства продукции исходя из интересов рыночных потребителей;
- получение в результате производства необходимого соотношения экономических результатов (прибыли и затрат);
- определение и организация рационального движения предметов труда, темпов выпуска и запуска в производство всей номенклатуры продукции;
- организация материально-технического снабжения производства исходя из его бесперебойного функционирования;
- организация управления предприятием;
- решение задач социального развития коллектива.

Разумеется, промышленное производство наиболее сложно, но в той или иной степени эти стороны производственного процесса свойственны и другим типам производства (не обязательно материального).

### **1.3. Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка**

Эти две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней сред фирмы. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное. Ее составляют:

- потребители;
- поставщики;
- капиталисты;
- наемные работники;
- государство (общество);
- конкурирующие фирмы;
- уровень технологического развития отрасли, в которой действует фирма;
- общая экономическая обстановка;
- политическая обстановка в мире и регионе.

Внутренняя среда фирмы является, по существу, реакцией на внешнюю среду.

Основные цели, которые ставит перед собой фирма, часто сводятся к одной обобщенной характеристике - прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство,
- маркетинг,
- НИОКР,
- финансовое управление,
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятия. Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы с внешней средой иллюстрируется схемой рис. 4. Таким образом, внешняя среда предприятия представляет собою единую рыночную систему с частными рынками:

- потребления;
- научно-технической, экономической, политической информации;
- капитала;
- рабочей силы;
- сырья, материалов и комплектации.

Эти рынки и сама фирма в своей внутренней среде должны подчиняться определенным «правилам игры» - законодательным правилам и ограничениям.

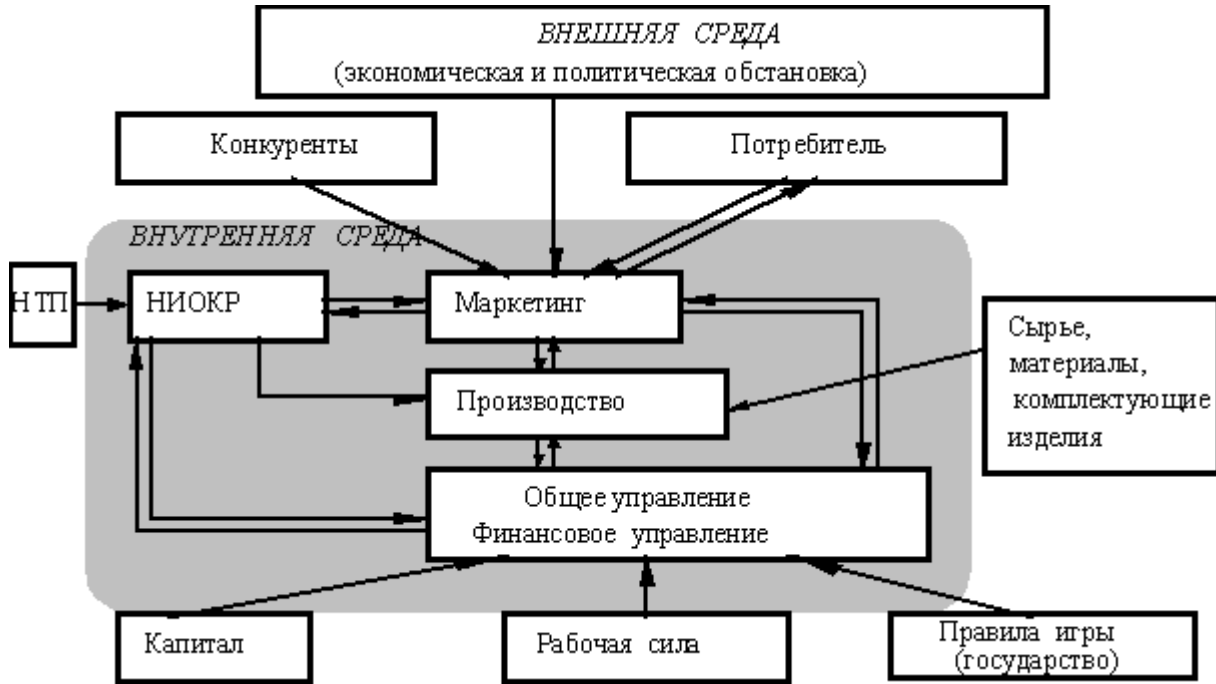


Рис. 4. Основные информационные и материальные потоки во внешней и внутренней сферах фирмы (НТП - научно-технический прогресс)

Очевидно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

- особенностью производственного процесса,
- характером внешней среды фирмы.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора.

#### 1.4. Место дисциплины в учебном комплексе подготовки экономиста-менеджера

Само название курса «Основы менеджмента» говорит о том, что эта дисциплина является центральной в подготовке менеджера, но в то же время она, по существу, фундамент для всех дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области менеджмента.

Все преподаваемые предметы диалектически связаны между собой и с разных сторон рассматривают единое целое - производственную деятельность фирмы. Тем не менее, можно соотнести их с основными связями субъектов внешней и внутренней сред фирмы определенным образом (табл.1.1).



Таблица 1.1

*Дисциплины и связи, составляющие их предмет*

Дисциплины	Субъекты внешней и внутренней среды фирмы
Экономика предприятия	Внутренняя среда
Эконом. география	Внешняя среда
Эконом. статистика	Внешняя среда
Макроэкономика	Внешняя среда
Финансы, денежное обращение и кредит	Внешняя среда - капитал - финансовое управление
Налоговая система	Финансовое управление - государство
Рынок ценных бумаг	Внешняя среда
Банковская деятельность	Капитал - финансовое управление
Организация производства	Общее управление - производство - поставщики
Основы менеджмента	Общее управление - другие внутренние сферы - внешняя среда
Стратегический менеджмент	Общее управление - внешняя среда
Инновационный менеджмент	Общее управление - НИОКР - маркетинг
Маркетинг	Общее управление - маркетинг - потребители
Управление персоналом	Общее управление - другие сферы внутренней среды - рабсила
ЭМММ	Общее управление
Логистика	Поставщики - общее управление – маркетинг – потребители
Бухучет, АХД	Общее управление - финансовое управление
Правоведение, хозяйственное право	Общее управление - государство, поставщики, потребители

С теми же условными предположениями можно соотнести дисциплины и с основными этапами менеджмента (рис.5).

### 1.5. Менеджмент: наука или искусство

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Ее основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;

- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

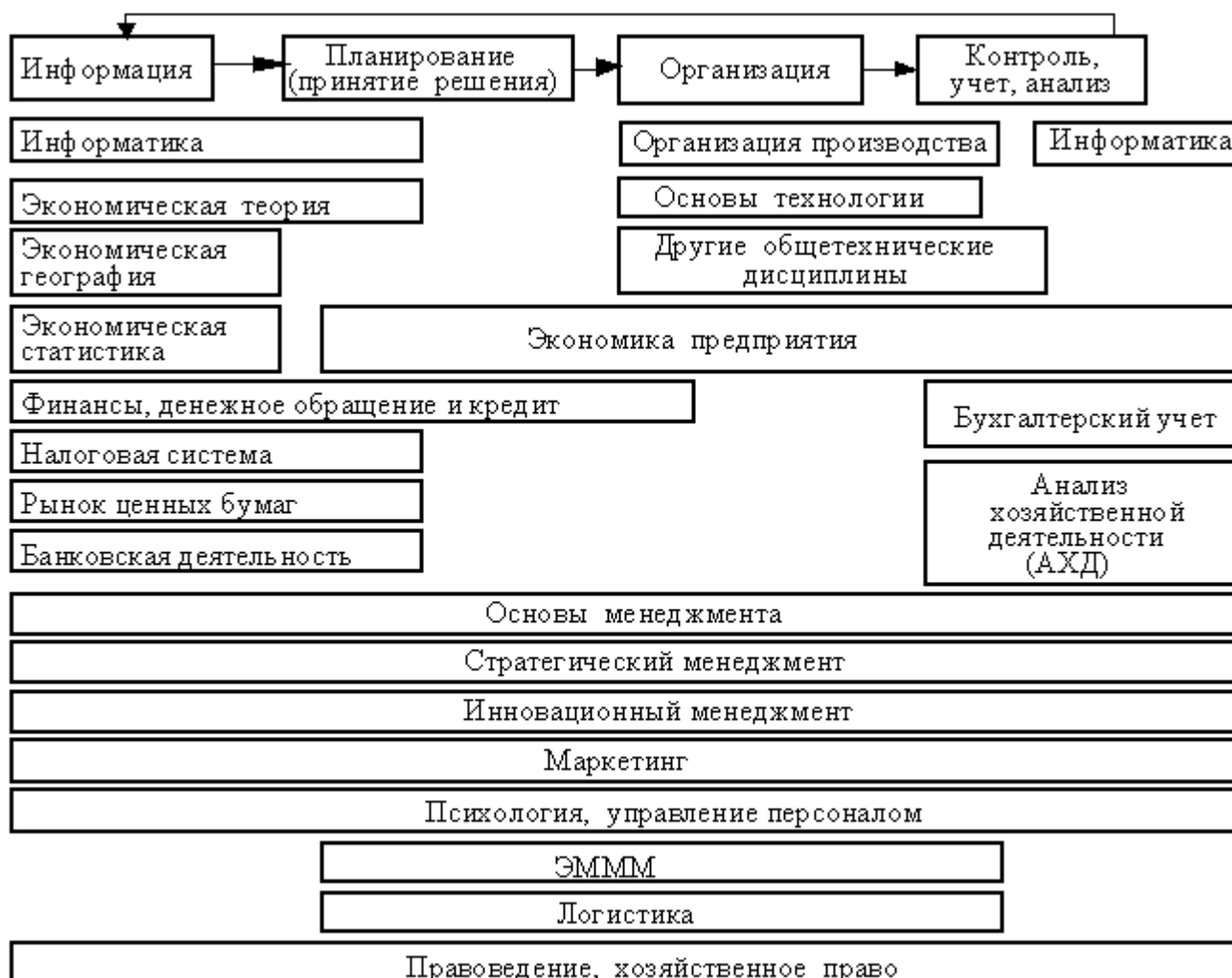
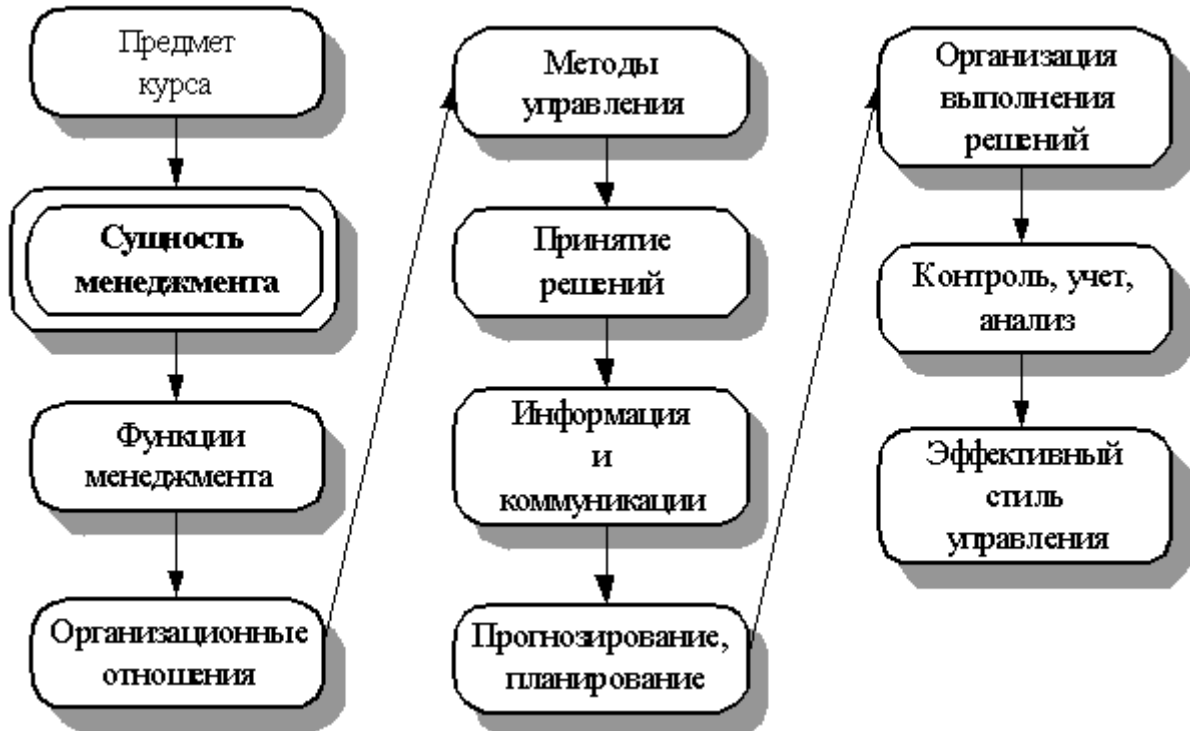
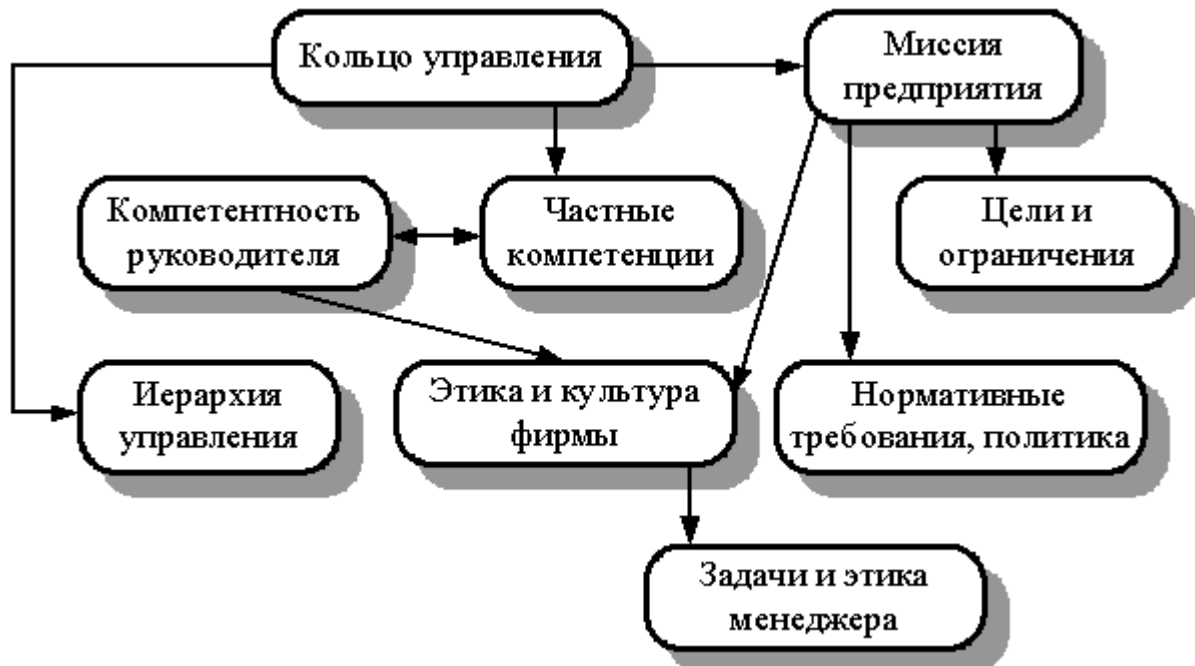


Рис. 5. Области «кольца управления», перекрываемые дисциплинами специальности «Менеджмент»

## 2. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА



Логическая структура раздела



## 2.1. Сущность менеджмента

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия (рис. 6).

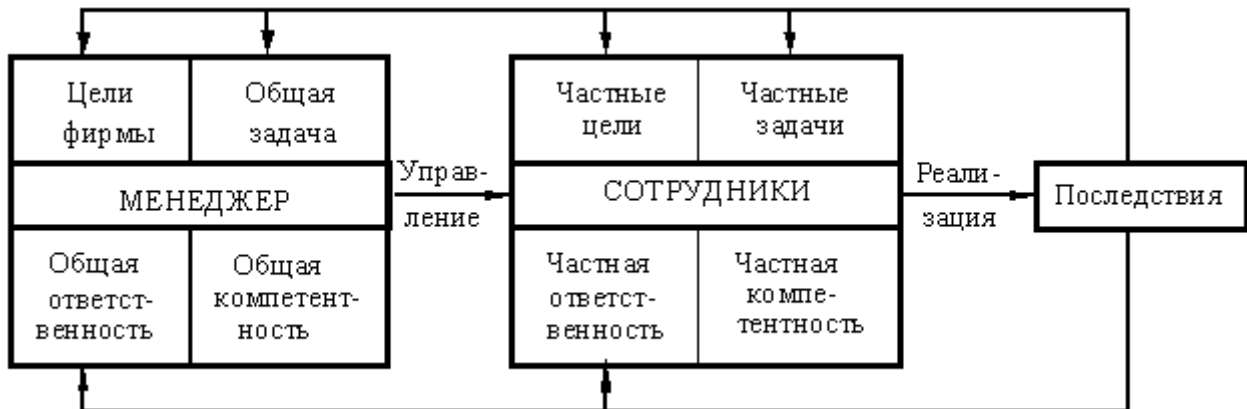


Рис. 6. Кольцо управления

Управление включает три аспекта:

- «кто» управляет «кем» (институциональный аспект);
- «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект);
- «чем» осуществляется управление (инструментальный аспект).

Пожалуй, центральным моментом роли менеджера в управлении является понимание им своей общей компетенции. Ясно, что общая компетенция менеджера не может представлять из себя простую сумму частных компетенций сотрудников. Однако эти компетенции безусловно связаны друг с другом. Менеджер должен обладать той суммой знаний из частных компетенций, которая позволяет принимать ему оперативные и стратегические решения, т.е. знать основы взаимозависимости частных компетенций, их значимость в бизнес-процессе, ключевые ресурсные ограничения и риски, связанные с ними.

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения, они выполняющие следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым («Где мы?» и «Куда идем?»);
  - формирование руководящих требований к действиям («Что надо сделать?»);
  - критериев принятия решений («Какой путь лучший?»);
  - инструментов контроля («Куда мы в действительности пришли и что из этого следует?»)
- (рис.7).



Рис. 7. Сущность менеджмента

## 2.2. Основное содержание общих целей и ограничений

Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу.

Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

Ограничение- конкурирующая главной цели из разряда второстепенных, противоречащая ей, достижение которой нежелательно.

Классификация целей может осуществляться:

- по охватываемой сфере (общая, частная цели);
- по значению (главная, промежуточная, второстепенная);
- по количеству переменных (одно- и многоальтернативная);
- по предмету цели (рассчитана на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели:

- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);
- стремление к увеличению оборота;
- стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели.

Ограничения могут задаваться самой фирмой и извне (соблюдение законов).

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента. При этом следует четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

**Пример.** Зам. руководителя фирмы по маркетингу (персональная привязка) должен в 2005г. (временная привязка) на территории Ростовской обл. (пространственная привязка) путем продажи продукции (содержание) увеличить оборот фирмы (содержание) не менее чем на 20% (размер цели).

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими (система целей). Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

Горизонтальные связи могут быть:

- идентичными (реализация одной приводит к реализации другой);
- комплементарными (гармония - осуществление одной способствует осуществлению другой);
- индифферентными (нейтралитет - между целями нет связи);
- конкурентными (конфликт);
- антагонистичными (взаимоисключение).

На рис.8 отражены связи между целями.

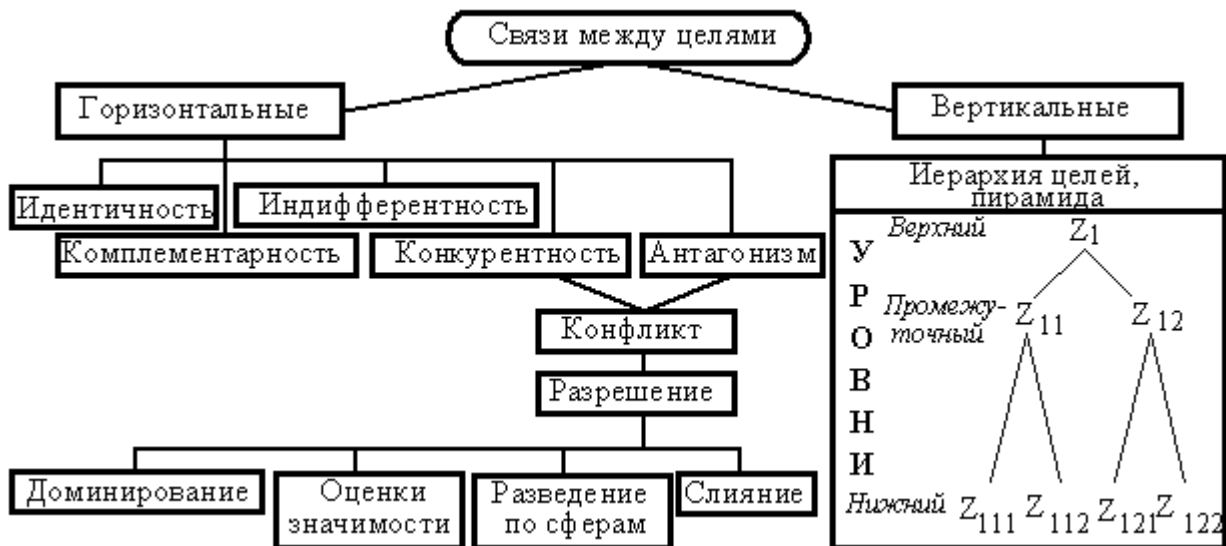


Рис. 8. Связи между целями

Выбор цели представляет, как правило, некий процесс компромиссов между интересами различных групп (рис.9).

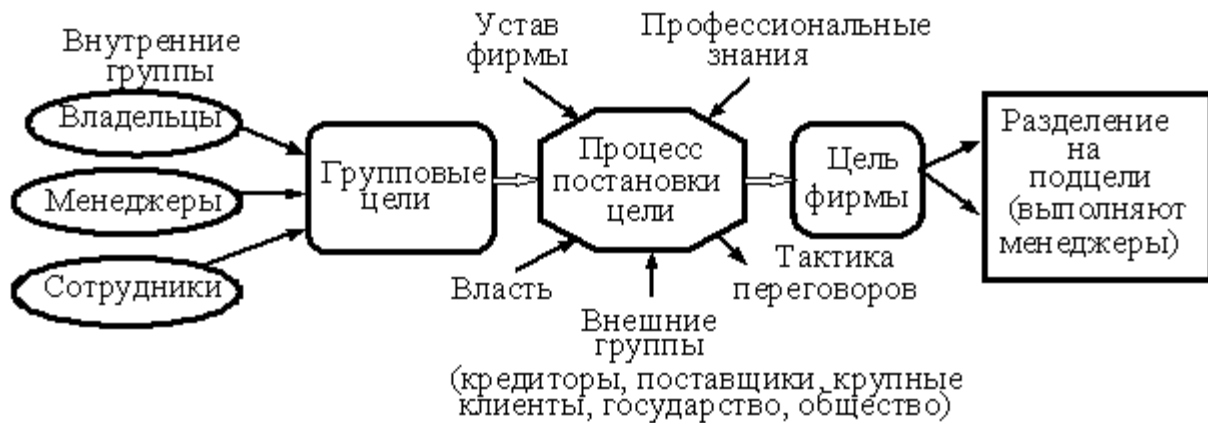


Рис. 9. Основные группы, влияющие на определение цели фирмы

### 2.3. Миссия организации: сущность, содержание

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Таким образом, центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

Пример определения миссии фирмы является «Наше кредо» фирмы Johnson & Johnson:

Мы полагаем, что наша первая ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерям и отцами и всеми другими, кто использует наши продукты и услуги. Мы должны постоянно снижать наши издержки с целью поддержания обоснованных цен. Потребительские заказы должны удовлетворять полностью и точно.

Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность делать достойную прибыль.

Наша ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают с нами во всем мире. Каждый должен рассматриваться как индивидуальность. Мы должны охранять их занятости. Компенсации должны быть справедливыми и адекватными, а условия труда здоровыми, упорядоченными и безопасными. Служащие должны себя чувствовать свободно, вносить свои просьбы и предложения. Равным образом они должны иметь возможности для работы, развития и карьеры в соответствии с их квалификацией.

Мы должны обеспечить компетентный менеджмент и действовать этично и в рамках закона.

Наша ответственность перед общинами, где мы работаем и живем, равным образом и перед мировым сообществом.

Мы должны быть хорошими гражданами, поддерживать хорошие дела и вносить свою долю налогов.

Мы должны улучшать жизнь, здравоохранение и образование, защищать доступными мерами окружающую среду и природные ресурсы.

Наша финальная ответственность перед акционерами. Бизнес должен давать ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, исследования должны поддерживаться, инновационные программы развиваться, а ошибки оплачиваться.

Новое оборудование должно внедряться, продуктам должны придаваться новые качества. Должны создаваться резервы на непредвиденные случаи.

Когда мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры должны получать хороший доход.

#### **2.4. Нормативные требования к управлению и политика деятельности фирмы**

Важной задачей управления фирмой является определение ее политики деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления (собственно политика фирмы).

Нормативные требования к управлению включают:

- принципы предпринимательской деятельности;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;
- требования к ее организации.

Основные принципы предпринимательской деятельности:

- четкое представление смысла предпринимательской деятельности;
- отношение менеджеров к участникам предпринимательской деятельности (например, готовность нести ответственность за работников фирмы и перед вкладчиками капитала);
- отношение к окружающей среде (к партнерам по рынку, общественной и экономической среде);
- восприимчивость к НТП;
- готовность к риску.

Принципиальные требования к организации деятельности фирмы:

- к способу управления (например, авторитарный или демократичный);
- в области инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование);
- в среде информации (открытость, секретность);
- принципы мотивации;
- организационные структуры;
- принципы контроля.

На основе общих принципов (shared value) фирма разрабатывает свою структуру, определяет необходимые отличительные преимущества (искусства - skills), стратегию деятельности, систему управления, стиль работы сотрудников (их мотивацию, культуру, процедуры деятельности и т.д.).

Консультативная фирма МакКинсей отразила это в виде рамочной конструкции 7S (рис. 10).



Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности.

К структурной политике относят:

- политику создания фирмы (цели, решения, средства);
- политику местоположения фирмы;
- политику ее правовой формы;
- политику отношения собственника к предприятию;
- кооперационную политику с другими фирмами;
- политику концентрации и разукрупнения;
- политику ликвидации фирмы.

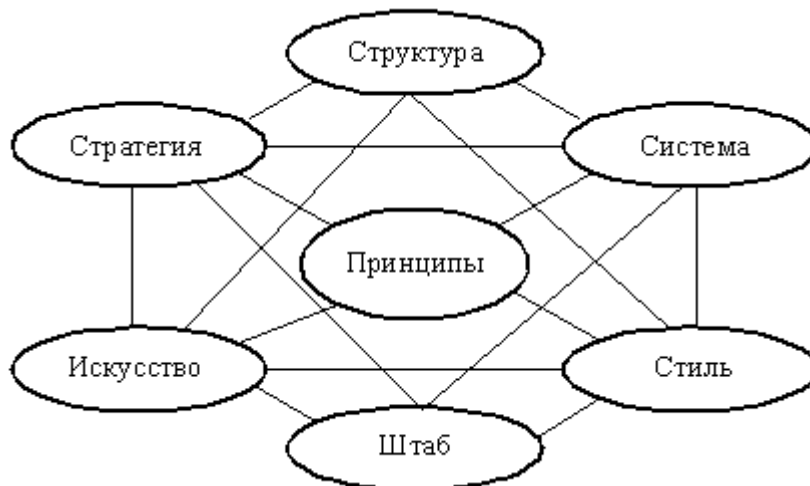


Рис. 10. Взаимосвязь различных сторон деятельности фирмы

Конкретные политики действий включают:

- политику приобретения (сырья, материалов, услуг и т.д.);
- инвестиционную политику;
- политику запасов;
- политику в области оборудования;
- кадровую политику;
- финансовую политику;
- производственную политику (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);
- политику сбыта (цены, распределение, реклама);
- политику отчетности о деятельности фирмы.

## 2.5. Этика и культура фирмы

С нормативными требованиями к управлению и политикой управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений – этике предприятия. Нормы должны обязательно вводиться в обеспечение стабильности предприятия и с целью ограничения принципа максимизации прибыли, что порождает конфликты при управлении конкретными сферами деятельности фирмы.

Этические ценности по отношению к сотрудникам могут включать:

- учет их индивидуальных особенностей;
- предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности;
- защиту от необоснованного вмешательства;
- гарантию прав;
- справедливую оплату;
- социальные гарантии;
- учет сфер персональной ответственности;
- участие в управлении и т. д.

По отношению к рыночному партнеру:

- доверительность в совместной работе;
- отказ от обмана;
- гарантированное оптимальное снабжение;
- внимание к потребителям;
- честность в конкуренции и т. д.

По отношению к акционерам:

- соразмерное участие в прибыли;
- честное информирование;
- совместные действия;
- защита интересов собственников и т. д.

Культура предприятия - совокупность ценностей, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль поведения сотрудников. Ее основные аспекты:

- экономический (отношение к прибыли, контролю);
- организационный (стандартизация, формализация, четкое целеполагание, иерархия);
- технический (инновации, степень риска, роль НИОКР);
- рыночный (роль маркетинга, отношение к партнерам, роль предпочтений клиента) и т.д.

Идеальным является сочетание рамочной культуры для всей фирмы и гибкое формирование субкультур (маркетинга, учета, НИОКР).

Культура определяет стиль, репутацию (марку) предприятия.

Пути передачи (продвижения) культуры в фирме в процессе ее развития иллюстрируется рис.11.

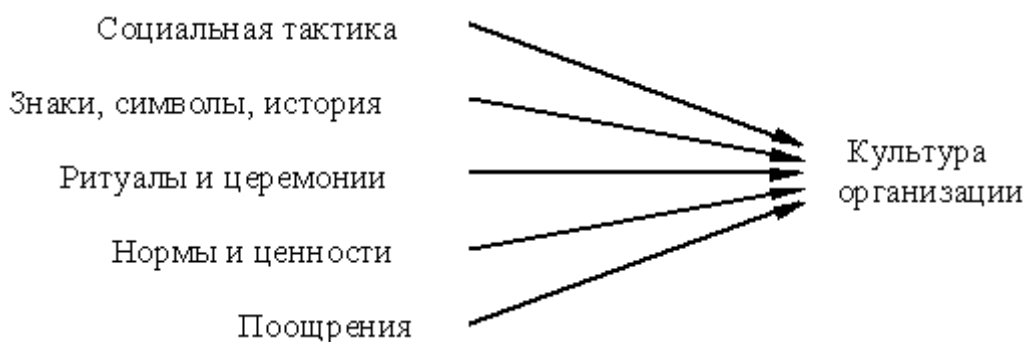


Рис. 11. Пути передачи (продвижения) культуры в фирме

## 2.6. Задачи и этика поведения профессиональных менеджеров

Содержание и условия работы сотрудников, и в том числе менеджеров, определяет предприниматель (в соответствии с законом и договором). Это право он может делегировать работникам управления (менеджерам). Из этики предпринимательства вытекает и этика управления.

Проект «этики поведения» менеджеров (Давос, 1973г.):

А. Профессиональная задача менеджера - служение клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу, приведение в равновесие противоречащих друг другу результатов.

Б.1. Он должен служить клиентам, удовлетворяя наилучшим образом их потребности, обеспечивая честное соревнование фирм, что дает максимальное снижение цены, качество и разнообразие путем реализации достижений НТП.

Б.2. Он должен служить сотрудникам, так как только тогда он будет восприниматься ими как руководитель.

Б.3. Он должен служить инвесторам, обеспечивать максимальный доход как вознаграждение за риск.

Б.4. Он должен служить обществу, помнить об экологии, способствовать НТП.

В. Услуги менеджера клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу возможны только в случае обеспечения долгосрочного существования предприятия, для чего необходимы достаточные доходы. Поэтому они являются средствами, а не целью.

## 2.7. Иерархия управления

Редко осуществляется одноступенчатая иерархия в управлении:

Высший менеджер (предприниматель) управляемые

Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис.12).



Рис.12. Иерархия менеджмента

## 2.8. Профессионалы советуют



### *Определение целей (Setting Objectives)*

Этот подраздел адресован тем менеджерам, которые участвуют в определении целей корпорации, а затем интегрируют их в своей деятельности, устанавливая конкретные цели персоналу при определении конкретных зон ответственности.

**Определение.** Цель – конечное, на что направлены действия и ресурсы. Она должна быть определенной (ясной тому, кому предназначена), измеримой (исполнители должны иметь возможность оценки степени ее достижения), иметь временные рамки и ограничения по расходу ресурсов на ее достижение.

Установка целей корпорации – способ прояснения стратегических и политических установок организации, согласования дополнительных к ним оперативных целей и задач. Это интегральный процесс, где связаны корпоративное планирование и бизнес-операции. Каждое подразделение, команда и сотрудник должны иметь цели.

**Требования к целям.** Для достижения успеха необходимо:

- идентифицировать цели по назначению и области ответственности;
- делать цели определенными, измеримыми;
- устанавливать их достижимыми в заданное время при выделенных ресурсах;
- отражать цели в соответствующих документах (для ясности и отсылок);
- сделать цели предметом дискуссий, компромисса между теми, кто их устанавливает и кому они предназначены для выполнения (согласие с исполнителем не всегда возможно, но всегда желательно).

**Достоинства** интегрального установления целей включают:

- лучшее понимание корпоративных планов на оперативном уровне;
- ясное чувство направления;

- лучшее понимание в организации оценок руководства, его приоритетов;
- улучшение коммуникаций и мотивации исполнителей.

Управляя без целей, Вы рискуете:

- не знать, куда идете;
- не знать чего достигли;
- не знать, что сделали из долгосрочных целей, с потерями и соответствующей деморализацией.

### **Список действий:**

1. Разработка миссии (видения) организации.
2. Идентификация корпоративных целей, исходя из миссии/видения.  
Это важно и обычно это задача топ-менеджмента, хотя каскадно это связано со всей организацией и ее стратегическими планами. Много зависит от размеров организации. Они будут влиять на то, как достигаются цели в конкретной внешней среде, в зависимости от «здоровья» штаба, безопасности и имиджа организации.
3. Согласование целей со старшими менеджерами по направлениям деятельности.  
Это процесс расщепления корпоративных целей на функции, бизнес-единицы фирмы, продукты (услуги). Необходимо ранжировать цели по приоритетам, соответственно определяя временные рамки их достижения и необходимые ресурсы. Этот этап предшествует оперативному и финансовому планированию SBU или конкретных функций.
4. Обеспечение планового перехода к подразделениям и сотрудникам.
5. Согласование целей с теми, кто будет обеспечивать их выполнение.
6. Идентификация соответствующих мероприятий, обеспечивающих реализацию целей.
7. Установка процедуры пересмотра целей и видов деятельности.

Что надо и чего не надо делать при установлении целей

Надо:

- устанавливать приоритеты при ранжировании целей, выделяя то, что «должно быть» сделано и что «мы хотели бы сделать»;
- записывать цели в системе SMART;
- ориентировать специфику и измеримость целей на конкретные дела, реальные временные рамки и ресурсы;

Не надо:

- освобождаться в дискуссиях и процессах согласования от тех, кто исповедует «иную веру»;
- уничтожать возможность возврата к началу цикла при пересмотре и ревизии целей.



## **Разработка миссии корпорации**

### **(Producing a Corporate Mission)**

Этот материал предназначен для старших менеджеров корпорации, чье дело создание духа миссии в организации.

**Определение.** В литературе много места уделяется разнице и сходству видения будущей ситуации корпорации и ее миссии: вероятно, это не принципиально. Корпоративная миссия или видение есть описание дороги. Она отражает познание организации, определяет, как организация понимает успех, главные черты стратегии организации, ее понимание ценностей и поведения, которого она ждет от

своих сотрудников. Иногда это называют корпоративной философией, кредо, рядом ценностей.

Процесс разработки корпоративной миссии включает такие процедуры как стратегическое планирование, разработка корпоративной культуры, внутренних коммуникаций и должностных полномочий.

Простое изложение миссии не означает проникновение ее духа в организацию.

Сотрудники должны чувствовать, что они часть этого процесса, понимают миссию, соответствуют ей. Разработка миссии – это эволюционный процесс.

Преимущества хорошей миссии:

- она дает ясность пути развития организации;
- обеспечивает информацию, воодушевляет сотрудников;
- идентифицирует бизнес организации в будущем;
- обеспечивает определение ее успеха;
- обеспечивает жизненную установку, в которую можно трансформировать цели на каждом уровне управления.

Миссии терпят неудачи где:

- нет консенсуса среди команды топ-менеджмента;
- имеется потеря определенности;
- неэффективна связь с сотрудниками;
- имеются провалы в планировании и эффективной реализации планов.

### ***Список действий:***

1. Создание проектной команды.

Она может быть скомплектована из топ-менеджментов в малых по численности организациях или в виде рабочей группы из больших команд менеджмента.

2. Отбор информации.

Проектная команда должна встретиться со всеми старшими менеджерами и исследовать внутреннюю и внешнюю информацию по текущей стратегии и образу организации. Внутреннее видение организации должно быть получено от нескольких влиятельных менеджеров, внешнее – из прессы, аналитических отчетов, отзывов потребителей и поставщиков. Два потока видения сравниваются, и на этом основании проектная команда готовит детальный отчет для топ-менеджмента.

3. Создание консенсуса.

Команда топ-менеджмента должна работать над достижением консенсуса ясного видения организации. В этом может помочь (но не заменить!) внешний консультант. Результаты работы должны быть определены в ясном послании руководства фирмы всем акционерам.

4. Отчет по миссии.

Послание определяющее эволюцию организации в духе корпоративной миссии.

Он должен содержать:

- описание бизнеса корпорации;
- миссию организации;
- образ стратегии выполнения миссии;
- итоговый отчет о ценностях, исповедуемых организацией.

5. Разработка планов действий и ряда частных целей.

Планы действий должны помогать строить консенсус в организации. В этой точке процесс установки миссии встречается с процессом стратегического планирования.

6. Распространение духа миссии в организации.

В первую очередь должна быть решена задача создания климата сопричастности миссии всех внутри организации.

7. Мониторинг миссии.

Его задача – индикация распространения духа миссии, его понимания и степени проникновения в организации в рассматриваемый момент времени. Необходимо соблюдать полную искренность в оценках.

***Что надо и чего не надо делать при разработке миссии.***

Надо:

- разрабатывать широкую картину организации;
- прислушиваться к мнениям всех акционеров;
- достигать понимания существующей культуры в организации;
- фокусироваться на ключевых видах деятельности организации.

Не надо:

- рассматривать это как кратковременный процесс;
- двигаться вперед без достижения консенсуса в команде топ-менеджеров;
- рассматривать это как единичный факт управления.



## 2.9. Контрольные вопросы по разделу 2

2.0. Бинарные вопросы: рассмотрите нижеперечисленные утверждения или вопросы и если Вы согласны с ними ответьте «да», а в противном случае – «нет».

Постарайтесь сформулировать обоснования Вашего решения.

2.0.1. Может ли осуществляться управление вне рамок какой-либо организации?

2.0.2. Внутренняя среда фирмы есть ее реакция на внешнюю среду.

2.0.3. Общее управление – одна из сфер деятельности фирмы.

2.0.4. Характер управления фирмой зависит только от особенностей производственного процесса, реализуемого фирмой.

2.0.5. Цели в управлении нужны только для сопоставления существующего состояния с желаемым.

2.0.6. Цели, как правило, должны иметь численное выражение.

2.0.7. Выбор цели фирмы - обычно результат некоторого компромисса внутри фирмы.

2.0.8. Этические ценности, исповедуемые в фирме, обычно не влияют на выбор цели.

2.0.9. Цель корпорации – необходимое условие формирования стратегии с учетом особенностей организации.

2.0.10. Максимизация текущих доходов акционеров неизбежно ведет к увеличению скорости возврата инвестиций.

2.0.11. Акционеры – важнейшая внешняя группа, оказывающая воздействие на организацию.

2.1. Мультивариантные вопросы: выберите и обоснуйте свой выбор одного наиболее правильного варианта продолжения, ответа.

2.1.1. Лучший путь максимизации текущих доходов акционеров включает следование стратегии...

а) максимизации скорости роста компании,

б) максимизации объема рынка,

в) минимизации затрат на НИОКР и маркетинговые исследования,

г) максимизации долговременных инвестиций.

2.1.2. Философия поведения компании включает...

- а) как компания намерена делать бизнес,
- б) основные философские приоритеты топ-менеджеров компании,
- в) ценности, которые, по мнению топ-менеджмента, воплощает компания,
- г) род организационной культуры компании,
- в) все это.

2.1.3. Что из следующего не входит во внешние силы, влияющие на компанию?

- а) потребителя,
- б) конкуренты,
- в) акционеры компании,
- г) правительство,
- д) профсоюзы.

2.1.4. Кто из следующих субъектов – агенты акционеров?

- а) исполнительные менеджеры компании,
- б) потребители,
- в) профсоюзы,
- г) конкуренты,
- д) местные коммуны.

2.1.5. Кто из следующих субъектов не является внутренними силами, действующими на компанию?

- а) исполнительные менеджеры,
- б) профсоюзы,
- в) члены Совета директоров,
- г) акционеры,
- д) работодатели.

2.1.6. Что из следующего не является обычно внутренним мотиватором действий топ-менеджмента компании?

- а) желание улучшить свой статус,
- б) желание максимизировать доходы акционеров,
- в) желание максимизировать свою персональную власть,
- г) желание получить гарантию занятости,
- д) желание максимизировать собственный доход.

2.1.7. Когда интересы акционеров и высшего руководства наиболее близко совпадают?

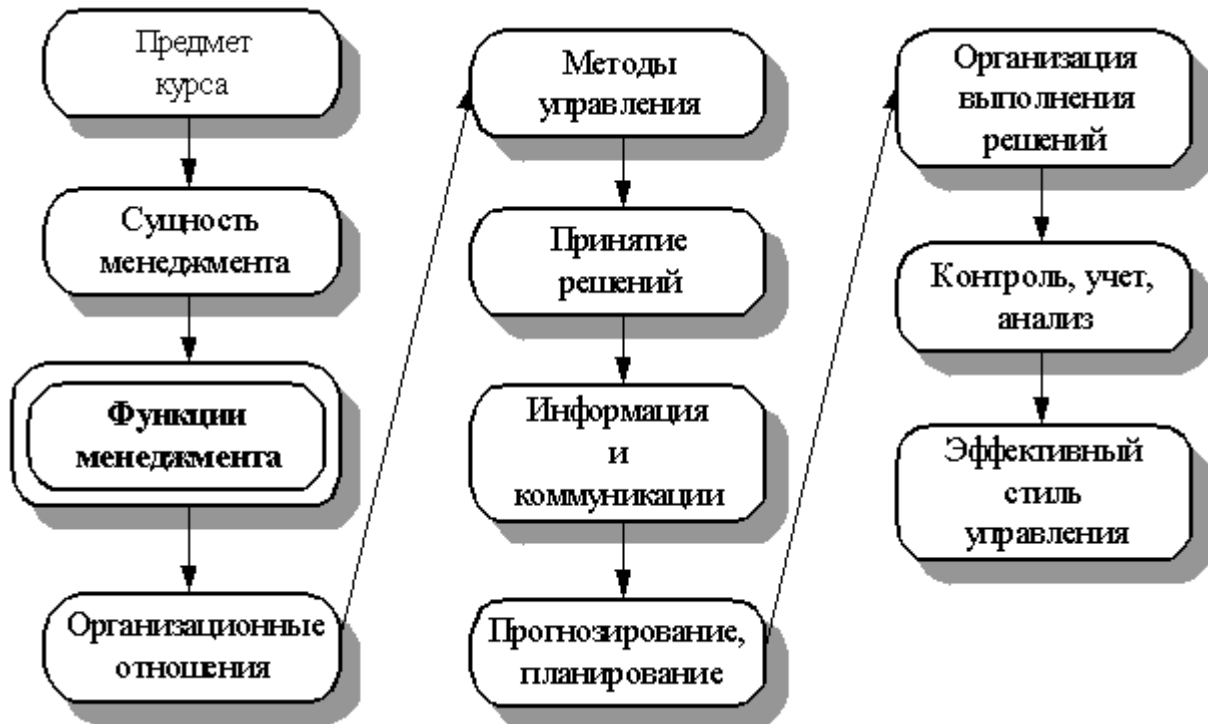
- а) когда Совет директоров доминирует над внутренними силами компании,
- б) когда менеджеры получают большую часть зарплаты в форме твердого оклада,
- в) когда большая часть их зарплаты связана с доходами акционеров,
- г) когда акционеры слабы.

**Примечание:** Нумерация вопросов отражает:

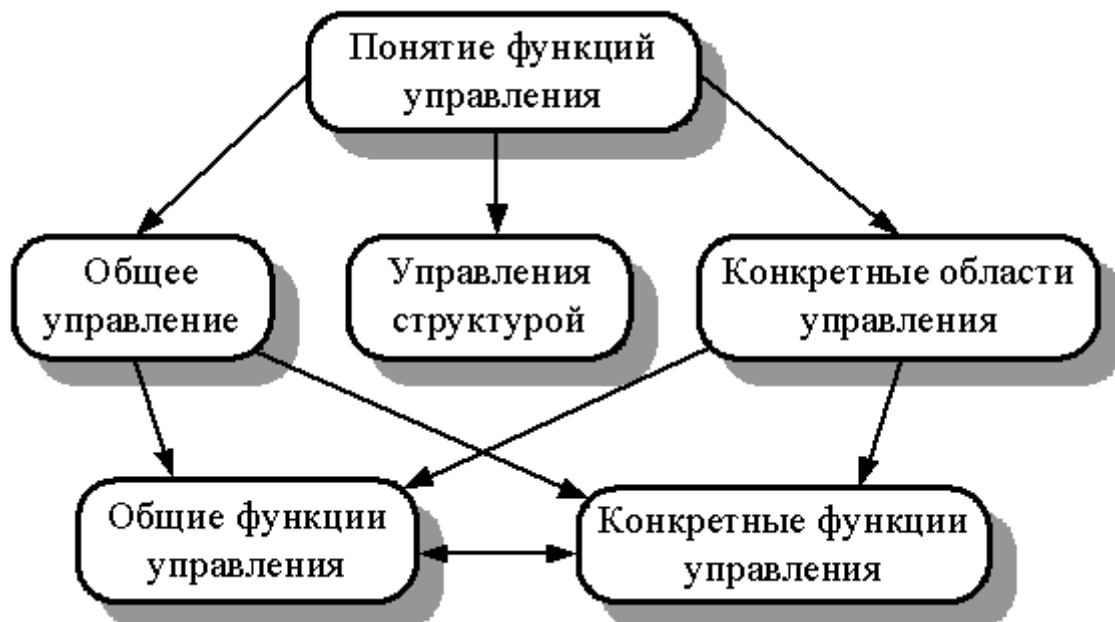
- до первой точки номер раздела;
- до второй точки тип задания (0 – бинарный вопрос, 1 – мультивариантный вопрос, 2 – индивидуальная работа)
- после второй точки – идёт порядковый номер вопроса, задание в разделе.



## 3. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА



Логическая структура раздела



### 3.1. Понятие и классификация функций управления

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделяются на общие и конкретные.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рис.13).

		Общие функции				
		1	2	3	4	5
Конкретные функции	1					
	2					
	.					
	.					
	n					

Рис.13. Поле управления

Если вспомнить модель производственного процесса (рис.2), то последнюю схему можно расширить до трехмерной (рис. 14).

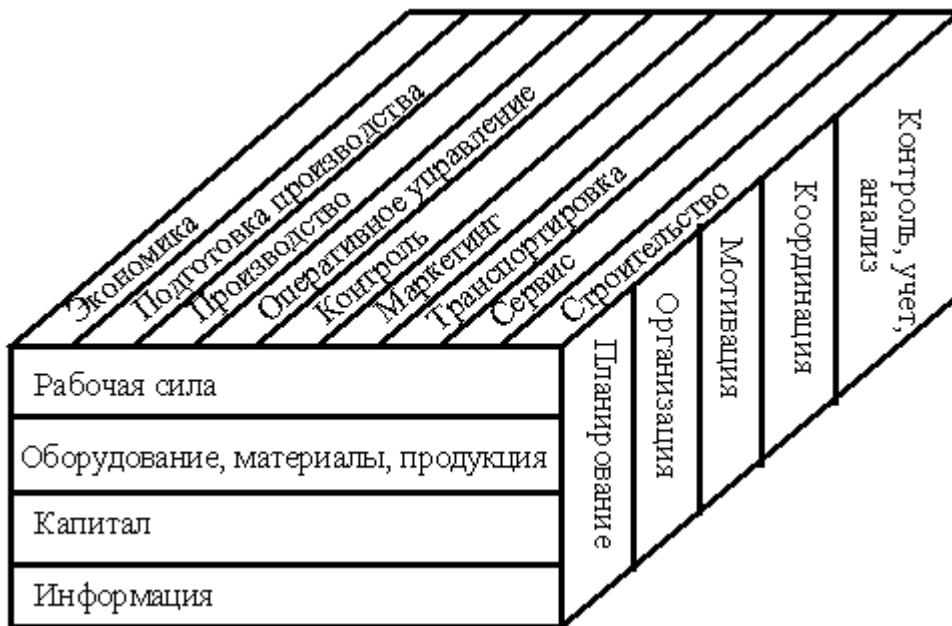


Рис. 14. Объем управления

### 3.2. Основное содержание конкретных функций управления фирмой

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия заключается в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят:

- выбор технологического процесса;
- планирование программы производства;
- планирование последовательности производства (оперативное планирование);
- формирование производственных систем (систем оборудования);
- содержание и эксплуатация оборудования;
- организацию материально-технического снабжения.

При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления:

- организация инновационного процесса;
- выбор и реализация стратегии НИОКР;
- оптимальное распределение ресурсов на НИОКР;
- внедрение результатов НИОКР;
- защита результатов НИОКР.

Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;
- выбор и реализацию ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Финансовое управление предприятием включает:

- приобретение финансовых средств;
- использование финансовых средств;
- управление ликвидностью;
- структурирование капитала и имущества;
- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;
- финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.



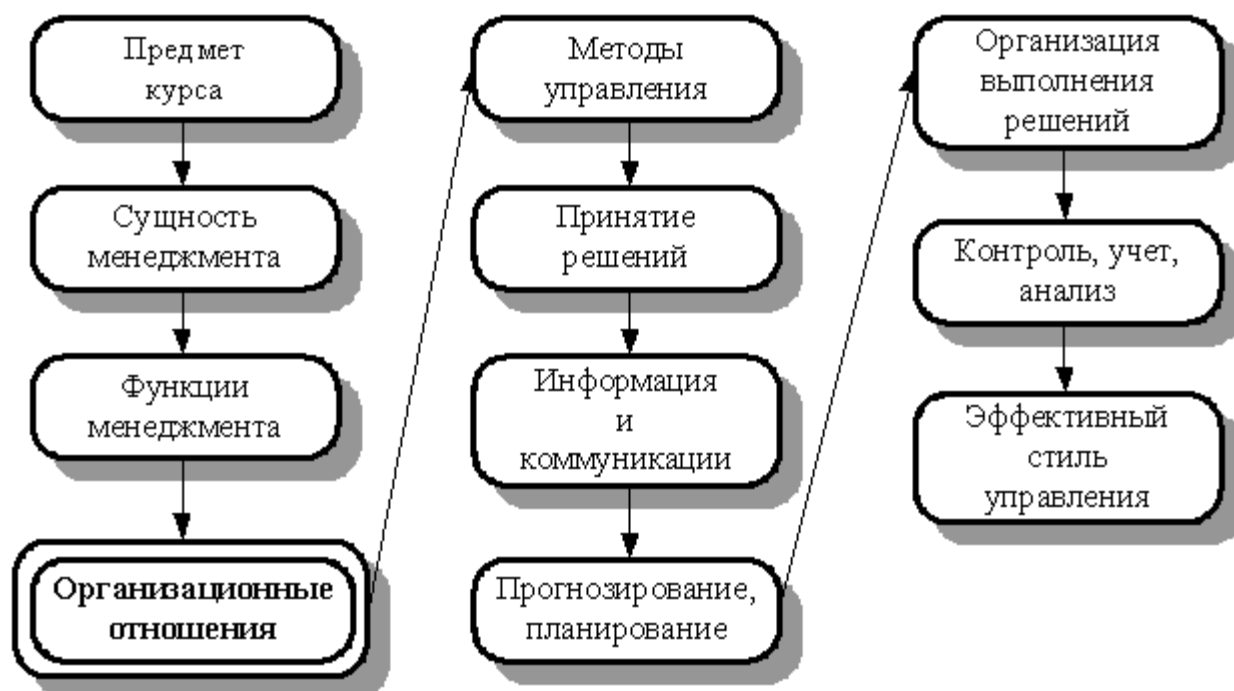
### 3.3. Контрольные вопросы по разделу 3

3.0. Бинарные вопросы: рассмотрите нижеперечисленные утверждения или вопросы, если Вы согласны с ними, ответьте «да», в противном случае – «нет». Постарайтесь сформулировать обоснование Вашего решения.

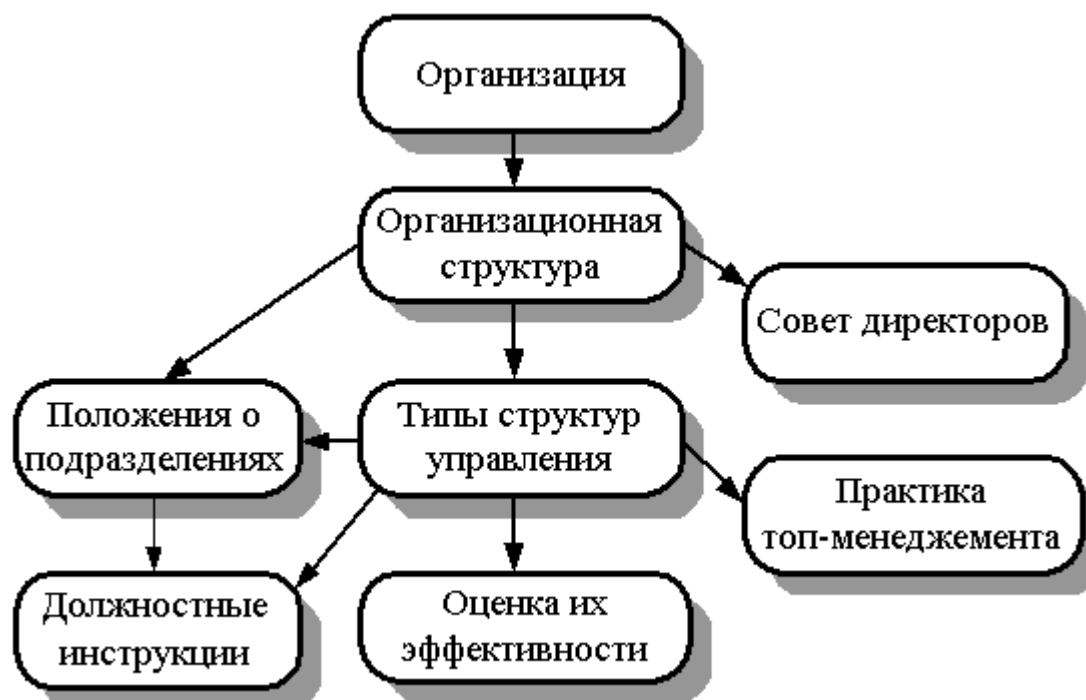
3.0.1. Обычно конкретную функцию управления выполняет некое подразделение управления.

- 3.0.2. Численность персонала подразделения управления определяется объемом работ по закрепленным за этим подразделением функциями.
- 3.0.3. При выполнении конкретных функций управления обычно выполняется и одна из общих функций.
- 3.0.4. Перспективное экономическое планирование – общая функция управления.
- 3.0.5. Объем работ по конкретным функциям управления организации может превысить объем работ по общим функциям управления.
- 3.0.6. Общие и конкретные функции управления никак не связаны между собой.
- 3.0.7. Входит ли в состав общих функций управления бухгалтерский учет?

## 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА



Логическая структура раздела



#### 4.1. Понятие организации и организационной структуры

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;

- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

## 4.2. Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

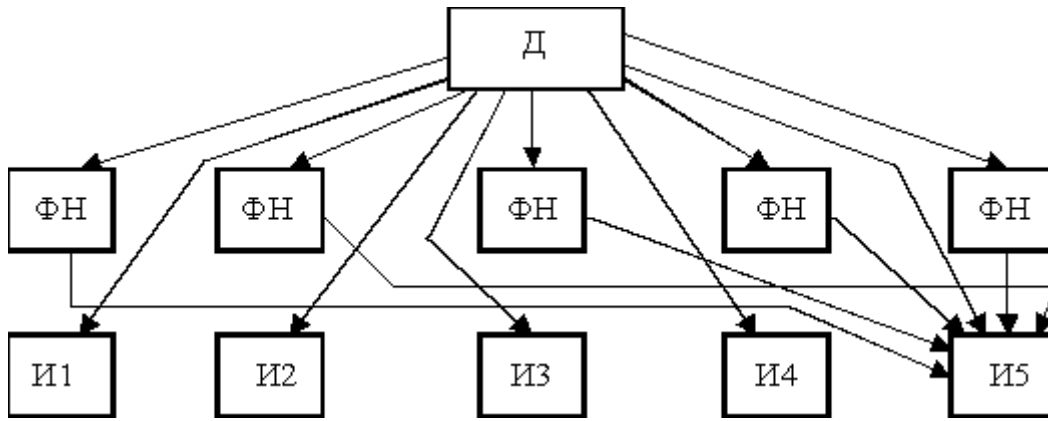
В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.15).





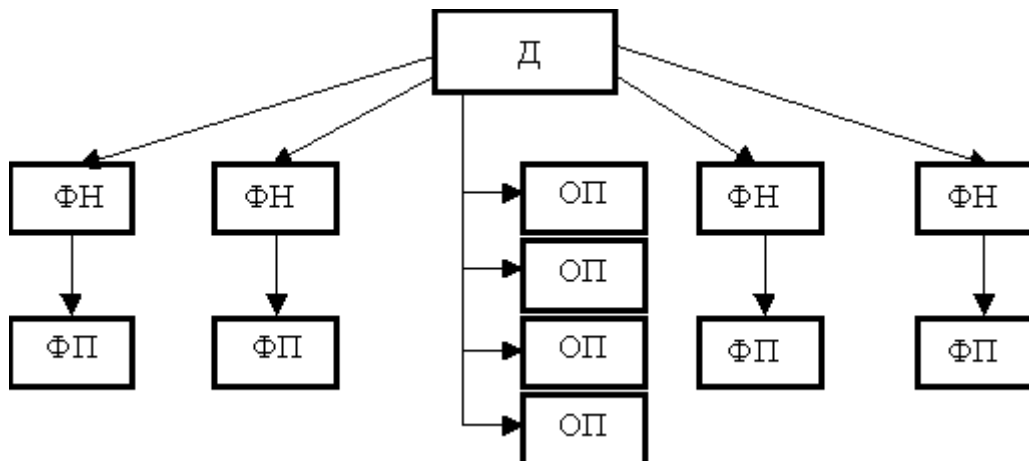
Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 15. Функциональная структура управления

На рис. 15 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 16).



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 16. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 16 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис. 17. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

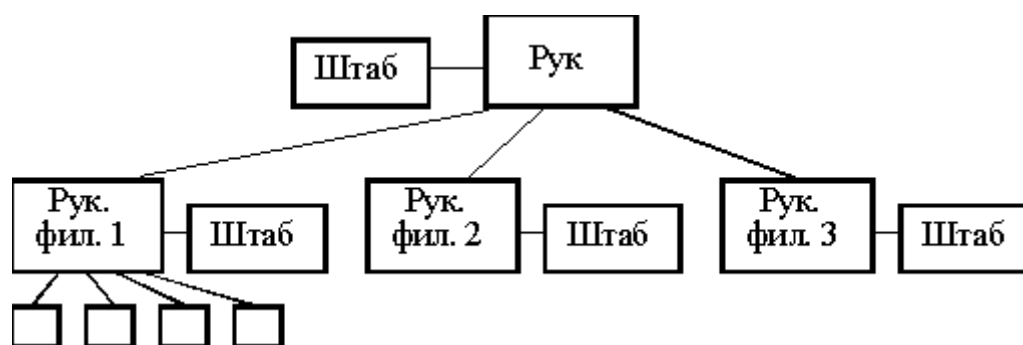


Рис. 17. Дивизиональная структура управления

**Матричная** структура (рис. 18, 19) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



Рис. 18. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

**Множественная** структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

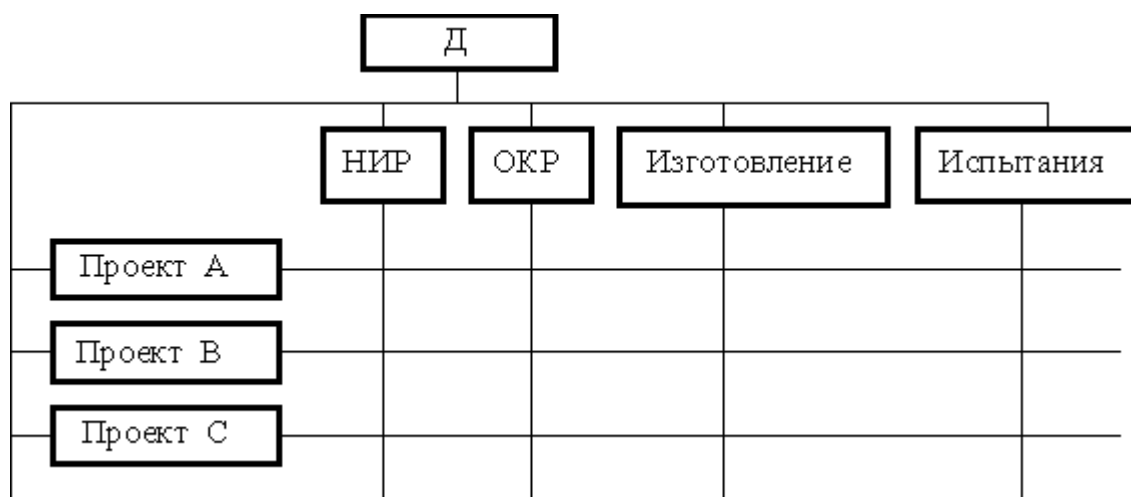


Рис. 19. Матричная структура управления по проектам

### 4.3. Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы. При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками такой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,
- организация директивных связей по многолинейному принципу,
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,
- больших затратах на координацию,
- возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов (рис. 19).

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления: изделие - регион - функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Пример трехмерной структуры управления фирмы «Доу корнинг» приведен на рис. 20. В фирме имеется 10 основных направлений деятельности. По ним создано 10

производственных советов под председательством менеджера направления, подчиненного генеральному директору фирмы. Их основные задачи - обеспечение конкурентоспособности продукции направления и решение экономических вопросов по сбыту. Производственные советы называют поэтому «центрами прибыли». Функциональные службы имеют основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов. Соответственно они называются «центрами издержек производства». В фирме осуществляется единое перспективное планирование в трех измерениях.

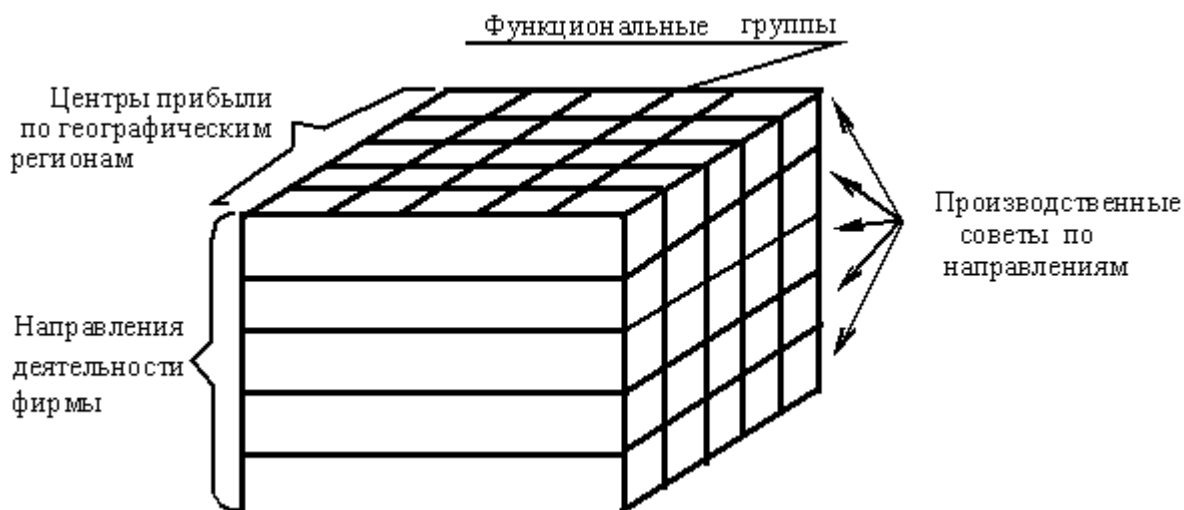


Рис. 20. Трехмерная схема управления фирмы «Доу корнинг»

#### 4.4. Положения о подразделениях управления и должностные инструкции

Как следует из подраздела 4.3, эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений.

Поэтому скелет управления - его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют следующие нормативные документы:

- положения об отделах и службах,
- должностные инструкции.

Сложилась следующая структура положения об отделе (службе):

- общие положения,
- задачи,
- структура,
- функции,
- права,
- взаимоотношения с другими подразделениями,
- ответственность.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками

фирмы. Они содержат:

- общую часть,
- основные задачи и обязанности,
- права,
- ответственность работника.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

#### **4.5. Совет директоров как орган управления акционерной компанией**

В мировой практике управления акционерной компанией присутствует, как правило, своеобразный надстроечный орган управления (надстройка над исполнительными органами - президентом, вице- президентом) - Совет фирмы (наблюдательный Совет, Совет директоров). Уже во время поиска вкладчиков наипервейшим делом является создание такого Совета.

Считается, что важны все четыре составляющие успеха бизнеса:

- хороший состав управленцев,
- хороший план дела,
- хорошие вкладчики,
- хороший Совет директоров.

Функции такого Совета:

А. Соблюдение интересов вкладчиков:

- работать на благо вкладчиков и контролировать для них программы компании;
- способствовать решительным действиям компании и ориентироваться на их одобрение вкладчиками;
- доводить до акционеров результаты финансовых ревизий и основных докладов.

Б. Финансовое управление и контроль:

- рассматривать и принимать финансовые программы,
- устанавливать и объявлять дивиденды;
- устанавливать и контролировать политику по акциям;
- одобрять бюджет на год;
- предоставлять на выбор акционерам независимых ревизоров по рекомендации президента.

В. Общие направления и планы:

- проверять исполнительскую дисциплину;
- определять общую политику компании;
- влиять на содержание и качество долгосрочного плана;
- представлять предложения по приобретениям и реорганизации на одобрение акционеров.

Г. Организация работы с кадрами:

- следить за изменениями в оргструктуре;
- избирать председателя совета и других руководителей;
- утверждать разделение обязанностей между председателем Совета и президентом;
- рассматривать работу президента;
- одобрять рекомендации президента по назначениям, поощрениям и отстранениям менеджеров, непосредственно подчиненных президенту;

- устанавливать оплату председателю и президенту.

Д. Оперативный контроль:

- одобрять действующий бюджет и рассматривать прогнозы по его выполнению на каждом заседании;
- определять необходимый объем информации, представляемый совету президентом;
- выработать рекомендации по активизации деятельности компании.

Е. Разное:

- определять политику окладов, пенсий, премий;
- следить за моральным климатом;
- назначать комитеты по отдельным вопросам.

Заседание Совета собирается ежемесячно в первый год, дважды в квартал во второй год существования фирмы и далее ежеквартально.

Перечень рекомендаций членам Совета:

- никогда не работайте без бизнес-плана, годового бюджета и прогнозов;
- не лезьте слишком далеко "на кухню", но и не уходите далеко от нее;
- встречайтесь по графику со стандартной повесткой дня;
- помогайте президенту.

Советы президенту:

- никогда не начинайте год, не имея бюджета;
- установите зону контроля для эффективного управления;
- установите систему открытых связей с Советом;
- не перенаправляйте работу наверх;
- передавайте работу вниз;
- не управляйте компанией «в прогулке по ней»;
- учитесь быть сильным и волевым;
- учитесь общаться на простом языке;
- знайте, как надо вести документацию;
- знайте, как выполняются Ваши указания, как фильтруется Ваша почта, как составляется порядок дня.

#### **4.6. Практика управления крупной зарубежной фирмой**

Фирмы в зарубежных странах могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, то есть путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- через полную собственность, когда все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью 51% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;

- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Согласно подсчетам экспертов ООН свыше 60% заграничных филиалов и дочерних компаний, принадлежащих американским, английским и японским фирмам, являются их полной собственностью и более 30% - подконтрольные компании с преимущественным владением акциями. По другим подсчетам 80% родственных компаний американских фирм и 75% английских находятся либо в полной собственности материнских компаний, либо контролируются ими через владение большей частью акций. В свою очередь 58% прямых инвестиций западноевропейских ТНК в США приходится на полностью принадлежащие им дочерние компании и 34% - на компании, где они владеют более 50% акций. Вместе с тем следует отметить, что в последние годы расширение рамок собственности ТНК, в частности американских и японских, шло в значительной степени за счет приобретения пакетов акций в компаниях смешанного владения, особенно в развивающихся странах.

Важно иметь в виду, что сам по себе факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций. В практической деятельности акционерных компаний устанавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Однако понятие контроля не является простым и не исчерпывается концентрацией акций в руках одной или нескольких компаний. Контролировать деятельность фирмы - это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями. Характерно то, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

О наличии контроля над той или иной компанией обычно судят на основании совокупности различных признаков, включая финансовые, персональные и другие связи. Используя систему участия, крупнейшие фирмы сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний. Однако не только для крупных, но и для мелких и средних компаний участие в акционерном капитале другого предприятия остается наиболее удобным способом привлечения чужих средств для установления контроля более сильной компании над более слабой.

Важную роль в современных условиях играют холдинг-компании, то есть держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. Контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной унией, которая проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления,



директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния получила чрезвычайно широкое распространение. Она служит одним из главных методов расширения сферы влияния крупных компаний. Часто она используется не только в качестве дополнения к системе участия, но и в качестве самостоятельного средства установления контроля над другими фирмами. Личная уния выступает также как один из главных путей все более активного сращивания банковского капитала с промышленным.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, обычно называется материнской компанией или головной фирмой. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (branch), дочерние компании (subsidiary), ассоциированные компании (associated company - в Англии, affiliated company - в США).

Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний (в том числе составление балансов) ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Дочерние компании проводят раздельно с головной компанией заседания правления и общие собрания акционеров. Материнское общество не несет никакой ответственности по обязательствам своих дочерних компаний. Вместе с тем материнская компания осуществляет строгий контроль за деятельностью принадлежащих ей дочерних компаний, который обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава Правления, назначении директоров, которые в свою очередь обязаны принимать указания от контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

Дочерние компании могут владеть акциями других компаний, которые по отношению к головной фирме являются внучатыми. Внучатые компании в свою очередь также могут владеть акциями других фирм и т.д.

Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний.

Аппарат управления в крупных многоотраслевых международных компаниях (ТНК) можно разбить на следующие три основных уровня управления: высший уровень (Top management), включающий Совет директоров (Наблюдательный совет), Комитеты, Правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lower management) - оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупных фирм является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Намечилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления: высший

уровень управления ориентирован в первую очередь на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Средства и методы для достижения поставленных целей оперативное звено управления разрабатывает и осуществляет самостоятельно, однако лишь в рамках тех связей и взаимозависимостей, которые устанавливаются внутри фирмы и регулируются высшим и средним звеньями управления.

**Высшее руководство фирмы и его функции (Top management).** Высшее руководство представлено Советом директоров (Наблюдательным Советом) и Правлением. Распределение функций между Советом директоров и Правлением коротко можно определить следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики. Правление - ее практическую реализацию.

Совет директоров (Board of directors) избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается Советом директоров и действует под его непосредственным контролем.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Члены Правления получают определенное (обычно высокое) вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, а иногда в виде отчислений от прибыли.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах ТНК при принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании. Такой фигурой в ТНК является Главный администратор (Chief executive officer), который также именуется Главным руководителем. Он сочетает функции исполнителя по отношению к Совету директоров и распорядителя по отношению к подведомственным ему звеньям управления.

Если Правление выступает как орган выработки коллективных решений по вопросам текущего оперативного управления, то Главный администратор несет единоличную ответственность за их реализацию.

В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей, определяемых законодательством каждой страны, уставом фирмы, сложившимися традициями и даже описанием должностных инструкций.

Главный администратор, назначаемый Советом директоров, несет всю полноту ответственности за текущее управление деятельностью фирмы и обязан постоянно

информировать его о положении дел в фирме и важнейших факторах, влияющих на ее активность. В современных условиях значительно расширился круг вопросов, по которым Главный администратор может принимать самостоятельные решения, более четко стала определяться его личная ответственность за конкретные вопросы оперативного управления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления не исчерпывается только изменением функций Главного администратора. Оно дополняется формированием иерархии распорядителей более низкого ранга, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. Ими могут быть вице-президенты, возглавляющие либо производственные подразделения-отделения или группы отделений, либо функциональные службы.

В крупных американских компаниях обычно насчитывается 15-20 вице-президентов, причем в зависимости от полномочий и возложенной на них ответственности они именуется ведущими, старшими распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Функции между ними четко разграничены. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами. С усилением дифференциации полномочий особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций.

Характерным является предоставление вице-президентам большой самостоятельности в решении всех вопросов, относящихся к компетенции руководимых ими подразделений при полной личной ответственности за порученное дело. Тем самым Главный администратор разгружается от значительного объема текущей оперативной работы и сосредоточивает свое основное внимание на вопросах координации и контроля за деятельностью подчиненных ему звеньев. Однако дифференциация полномочий между вице-президентами, наделенными оперативной самостоятельностью, не ведет к их автономности. Напротив, она предполагает систематическую координацию их действий исходя из единой программы, определяемой политикой фирмы. Иначе говоря, усиливается функция согласования действий отдельных руководителей, в чем особую роль играет Главный администратор.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырёх помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит группой президента или группой высшего руководителя. Этот орган состоит из 4-5 членов, отвечающих за различные области деятельности фирмы (маркетинг, финансы, руководство, научные исследования) и наделенных всеми полномочиями главного оперативного руководителя в закрепленной за ним сфере. Основная функция такого органа заключается в координации управления оперативной деятельностью на высшем уровне. Эта цель достигается путем поддержания тесного повседневного контакта между членами группы, которые, помимо обязанностей, связанных с работой в данном звене управления, курируют различные производственные подразделения. Все решения в группе принимаются на коллегиальной основе. В то же время каждый ее член может принимать самостоятельные решения по любому вопросу текущего оперативного управления.

Усиление централизации в управлении крупными промышленными фирмами требует постоянного совершенствования механизма оперативного управления, что в современных условиях составляет одно из важнейших направлений теории и практики менеджмента.

## 4.7. Профессионалы советуют



### *Подготовка и использование описания конкретных работ (должностных инструкций)*

#### *(Preparing and Using Job Descriptions)*

Описание работ помогает подразделению организовать в виде отдельных работ то, что занимает большую часть времени сотрудника. Это база для подготовки целей по ключевым результатам, объемов работ по каждой функции и для каждого сотрудника. Описание работ используется для знакомства с характером работ кандидатов на замещение конкретных должностей а так же при аттестации сотрудников.

**Определение.** Описание работ – структурированная и фактически существующая конкретная функция (работа), а так же цели, стандарты оценок деятельности по этой функции, границы ответственности. Оно так же включает наименование должности, подразделения, подчиненность сотрудника.

Достоинства составления описания работ.

Оно:

- полезно при использовании при приеме на работу,
- помогает планировать цели и требования по обучению персонала,
- существенно для четкого определения границ ответственности и принятия решений.

Недостатки наличия таких документов:

Они:

- могут вызвать реакцию типа «Это не соответствует описанию моей работы»,
- требуют регулярной модернизации.

#### **Перечень действий.**

1. Информирование штаба о причинах составления нового документа, пересмотра и исправления существующего.

2. Определение ответственности.

Документ должен оцениваться по ответам на следующие вопросы:

- Имеет ли ответственный за работу ясную зону обслуживания?
- Относится ли описание работ к реальному сотруднику?
- Способен ли менеджер контролировать штат подчиненных по этому описанию?
- Сколько уровней ответственности реально существует на этой работе?
- Имеются ли несколько работ во многом схожих друг с другом?
- Ясно ли изложены штабные и линейные функции?
- Могут ли отдельные цели или дела «опущены вниз» и включены в индивидуальные описания дел нижестоящих сотрудников?
- Имеются ли «бреши» в перечне выполняемых дел?

3. Сбор информации.

Лицо, составляющее описание работ должно иметь следующую информацию:

- что менеджмент хочет от работы,
- что думает исполнитель о том, что он должен делать по описанию и что он действительно

делает,

- что думают другие, связанные по работе с этим сотрудником, о том, что он делает и чего не делает.

Сбор осуществляется путем неформальных интервью, применение анкет допустимо, но менее желательно.

#### 4. Составление описания работ.

Оно должно содержать:

а) базовую информацию:

- наименование работы, должность, подразделения,
- ответственный за...,
- ответственный перед...
- главные функциональные взаимоотношения.

б) главные назначения (цель) работы,

в) главные обязанности / ключевые результаты.

#### 5. Модернизация и пересмотр документа.

Описание должно отражать современность и оцениваться на предмет совершенствования:

- по крайней мере через год после введения,
- если должность вакантна, то для оценки ее необходимости,
- после того как новый сотрудник проработал несколько месяцев и понял, что требуется модернизация документа.

#### ***Что надо и чего не надо делать при составлении описания работ.***

Надо:

- включать текущих сотрудников, выполняющих рассматриваемую работу,
- проверять практику работы в «окружающей среде»,
- регулярно пересматривать описания.

Не надо:

- забывать информировать штаб фирмы об отмене, модернизации описаний,
- исключать инициативу сотрудников.

### **4.8. Контрольные вопросы по разделу 4**



4.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

4.0.1. Продуктовая дивизиональная структура имеет более высокий уровень горизонтальной дифференциации, чем линейно-функциональная.

4.0.2. В матричной структуре каждая группа менеджеров по продукту может выступить как автономный центр прибыли.

4.0.3. Различные типы структур управления могут рассматриваться как альтернативные способы реализации стратегии фирмы.

4.0.4. Одной из причин того, что компании переходят от линейно-функциональных структур управления к дивизиональным продуктовым является усложнение ситуации продукт/рынок.

4.1. Мультивариантные вопросы. Из предложенных продолжений, ответов выберите наиболее подходящие и обоснуйте свой выбор.

4.1.1. Что из следующего не является достоинством линейно-функциональной структуры

управления?

- а) эффективность бизнес-процессов растет,
- б) менеджерам удобно контролировать подчиненных,
- в) растет гибкость в управлении бизнес-процессами,
- г) все перечисленное есть достоинства.

4.1.2. Линейно-функциональная структура управления не ассоциируется с проблемами...

- а) коммуникаций;
- б) мотивации;
- в) размещения;
- г) контроля.

4.1.3. Что из перечисленного не является преимуществом матричной структуры управления?

- а) рост оперативной гибкости;
- б) более высокая мотивация сотрудников при создании автономных центров управления;
- в) снижение стоимости функционирования;
- г) лучшее использование человеческих ресурсов.

4.1.4. Большинство компаний переходят от линейно-функциональной структуры управления к ...

- а) функциональной;
- б) продуктовой дивизиональной;
- в) матричной;
- г) множественной.

4.1.5. Быстро внедрить технологические изменения можно в структуре...

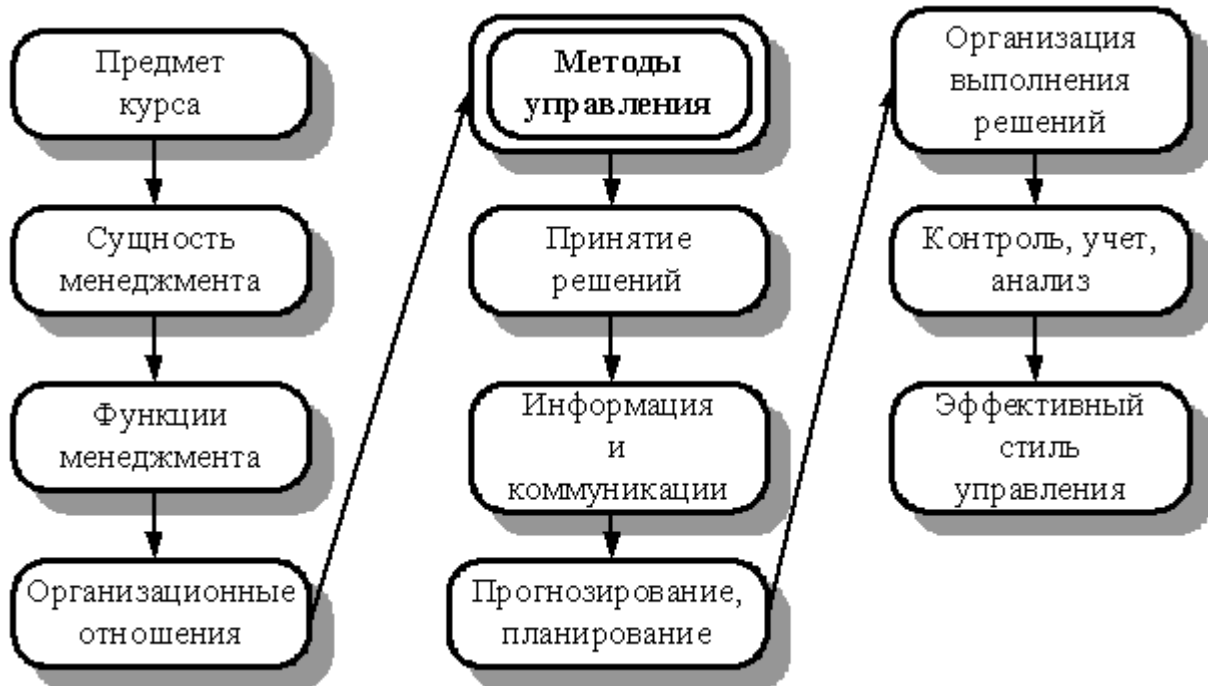
- а) функциональной;
- б) продуктовой дивизиональной;
- в) матричной;
- г) множественной.

4.2. Пользуясь положениями о подразделениях управления составить схему информационных потоков между отделами и другими службами предприятия, указав функции отдела, в интересах выполнения которых реализуются конкретные потоки информации.

Отделы:

- 4.2.1. Планово-экономический.
- 4.2.2. Главная бухгалтерия.
- 4.2.3. Организация труда и заработной платы.
- 4.2.4. Капитального строительства.
- 4.2.5. Материально-технического снабжения.
- 4.2.6. Производственно-диспетчерский.
- 4.2.7. Главного конструктора
- 4.2.8. Главного технолога.

## 5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ



Логическая система раздела



### **5.1. Экономические методы управления**

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

### **5.2. Организационно-распорядительные методы управления**

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,



- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

### **5.3. Социально-психологические методы управления**

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

### **5.4. Мотивация исполнителя**

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется «пирамидой Маслоу») - рис. 21.

Пути удовлетворения потребностей по Маслоу представлены на рис. 22.

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника

- возможностями выполнить работу,
- определить его рамки действий,

- четко сформулировать цели и задачи,
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).



Рис. 21. Пирамида Маслоу

Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими; общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

Рис. 22. Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),
- на чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- на приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- на усилении мотивов;
- на оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- на удовлетворении потребностей;
- на обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;
- к улучшению качества изделий;
- к более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
- к повышенному притоку сотрудников;
- к повышению их работоспособности;
- к большей сплоченности и солидарности;
- к уменьшению текучести кадров;
- к улучшению репутации фирмы.



## 5.5. Профессионалы советуют

### *Внедрение схемы оплаты за конкретные дела*

#### *(Setting up Performance – Related Pay Scheme)*

Оплата за конкретные дела может производиться в форме дополнения к базовому окладу при оценке индивидуальной деятельности. Каждый сотрудник должен иметь ряд целей на год и оценки их достижения в конце года. В зависимости от степени и качества последних он награждается дополнительным заработком.

Достоинство схемы:

- улучшение индивидуальной деятельности,
- определенная связь с результатами деятельности компании,
- сохранение и лучший отбор работников штаба.

Недостатки:

- схема может вызывать соперничество между работниками штаба и другим персоналом, что мешает внедрению командной культуры,
- она может толкать менеджеров к игнорированию неформальных отношений в штабе,
- схему трудно унифицировать применительно к работникам разных направлений,
- она требует дополнительных времени и ресурсов администратора.

**Список действий.**

1. Создание комитета по схеме.
2. Определение роли и области действия схемы.
3. Сбор информации.
4. Эскизный набросок схемы.

Она должна быть простой и понятной всему штабу, иметь определенные количественные соответствия между результатами деятельности и уровнем вознаграждения, быть применимой к широкому кругу сотрудников, включать процедуру апелляции, содержать систему пересмотра и ревизии.

Схема должна включать методы измерения качества работ (качественные, шкалы ранжирования степени достижения целей и т.д.).

Целесообразно критерии успешности работ устанавливать с каждым сотрудником в начале года и подводить итог индивидуально с ним в конце года.

5. Тренировка штаба, включенного в оценочную деятельность.
6. Разработка пилотного варианта схемы.
7. Ее пересмотр и развитие.

**Что надо и чего не надо делать при введении схемы.**

Надо:

- привлекать работников соответствующего профсоюза,
- широко сообщать о достоинствах схемы для персонала,
- непрерывно заниматься ее улучшением.

Не надо:

- усложнять схему,
- забывать о тренировках штаба,
- скрывать результаты применения схемы.

**5.6. Контрольные вопросы по разделу 5**

5.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

5.0.1. Относится ли понятие «мотивация» только к исполнителям?

5.0.2. Связаны ли компетентность сотрудника в порученном ему деле и его мотивация?

5.0.3. Может ли применяться сдельная система оплаты труда для работников ремонтных служб?

5.0.4. Экономические методы управления включают только оценку личного труда исполнителя.

5.0.5. Организационные методы управления основаны на анализе типовых ситуаций в деятельности фирмы.

5.0.6. Распорядительные методы применяются в конкретных ситуациях с указанием конкретных исполнителей.

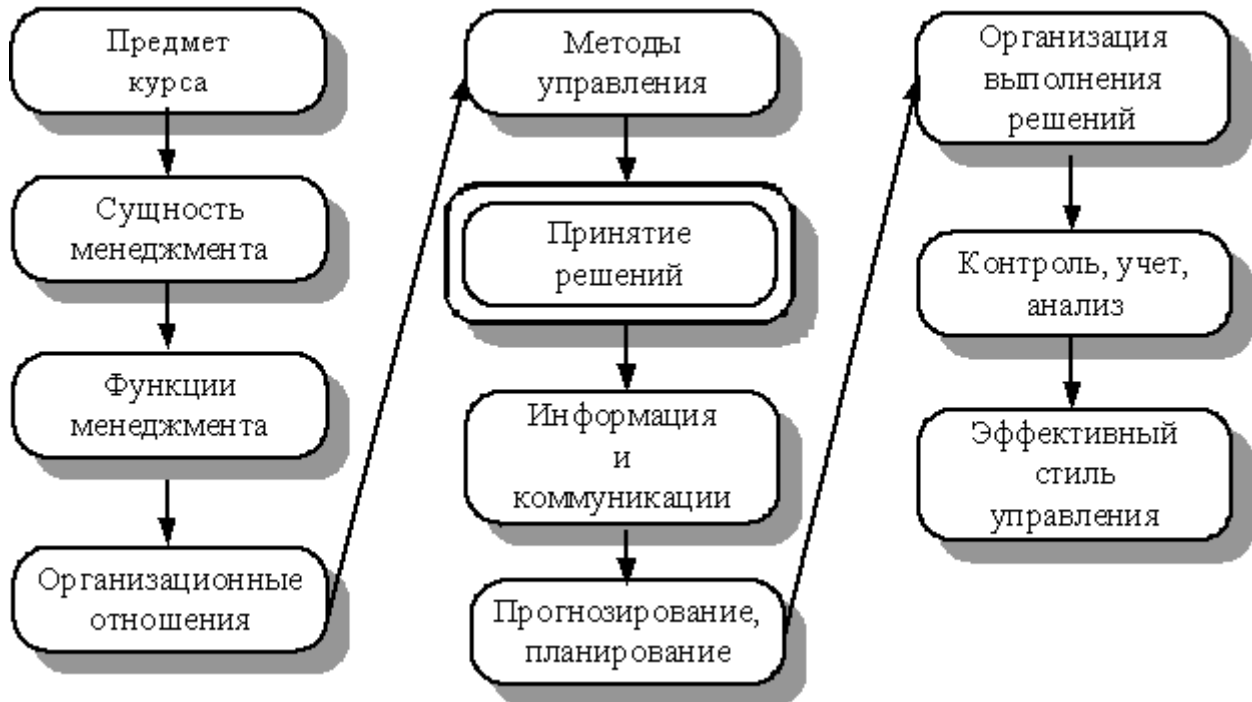
5.0.7. Распоряжение главного инженера завода о выводе из эксплуатации конкретного неисправного станка относится к организационным методам управления.

5.0.8. При мотивировании исполнителя следует учитывать его личные особенности.

5.0.9. Мотивация конкретных работников не связана с задачей создания общего благоприятного морального климата в коллективе.

5.0.10. Степень обеспечения работника инструментом, документацией, материалами не влияет на его мотивацию.

## 6. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ



Логическая структура раздела



## 6.1. Содержание процесса управления

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны (см. раздел 3), многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис.23).



Рис. 23. Цикл управления

## 6.2. Место решения в процессе управления

Решение - центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), а в узком смысле - это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации,

регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР). Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- по надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- по срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- по связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- по частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- по производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- по числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- по ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- по учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- по независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- по сложности (простые и сложные);

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать по степени сложности следующим образом (исследования в Германии в 1983г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

### 6.3. Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры. Решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис. 24.

По прогнозируемым пакетам данных **D** могут быть рассчитаны для альтернативных решений **A** прогнозируемые результаты **K**. Далее, с учетом возможности риска, выбирается альтернатива **A<sub>opt</sub>**, которая наилучшим образом соответствует цели **A**.





Рис. 24. Четко структурированное решение

Слабо структурированное решение представлено на рис. 25. Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПР (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).

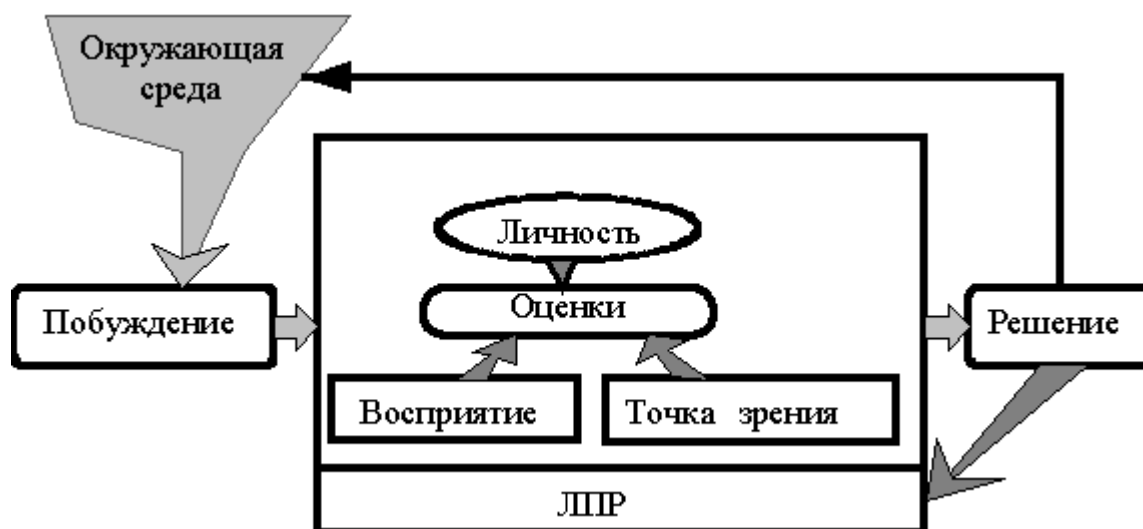


Рис. 25. Слабо структурированное решение

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл.6.1).

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;

## Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями

	7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов.
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя таким образом на их качество.

Наиболее часто встречаются следующие случаи вмешательства менеджеров:

- априорное определение лица, принимающего решение к исполнению;
- определение круга лиц, участвующих в решении;
- участие ЛППР в его исполнении;
- определение момента решения и его места;
- определение методики и калькуляции решения;
- задание целей и их относительной важности;
- ограничение числа альтернатив;
- привлечение лиц определенной компетентности;
- контроль хода решения;
- предоставление или ограничение информации;
- ссылки на аналогичные решения;
- моральное и материальное воздействие;
- расширение свободы в решениях;
- возложение ответственности за решения.

#### **6.4. Распределение полномочий на принятие решений**

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий,
- централизация решения.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

Высокая централизация:

- решения по инвестициям,
- финансовые решения,
- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета,
- решение о персонале.

Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы,
- решения о сбыте продукции.

Делегированию решений способствуют (положительная корреляция):

- величина предприятий,
- номенклатура продукции,
- компьютеризация управления,
- динамика НТП,
- изменчивость окружающей среды,
- приемлемость цен спроса,
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения могут иметь разные последствия (табл.6.2).

Таблица 6.2

*Последствия делегирования и централизации решений*

Результат	Преимущества делегирования	Недостатки делегирования
	Недостатки централизации	Преимущества централизации
Успех фирмы	Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей Снижение затрат Возможность отсутствия менеджера	Требуется высокая квалификация низших уровней управления Добавочные затраты на контроль принимаемых решений
Качество решений	Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях Реальность принимаемых решений Далекие от реальности решения	Недостаточная однородность принимаемых решений Однородность централизованного решения; Проблема квалификации низших

	центра	уровней управления Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	Разгрузка верхних уровней Ненужность штабов Разгрузка путей коммуникации	Загрузка подчиненных уровней Увеличение объема решений
Координация	Самоопределение подчиненных уровней управления Их собственная ответственность Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях	Возможность конфликта с нижними уровнями управления Повышение необходимости их контроля
Социально-психологические эффекты	Дополнительные возможности развития низших уровней управления Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров Переживание за успех, удовлетворенность у них	Перепоручение подчиненным уровням управления (снятие ответственности) Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента Меньше возможности для принятия решений у руководства

### 6.5. Риск при принятии решений

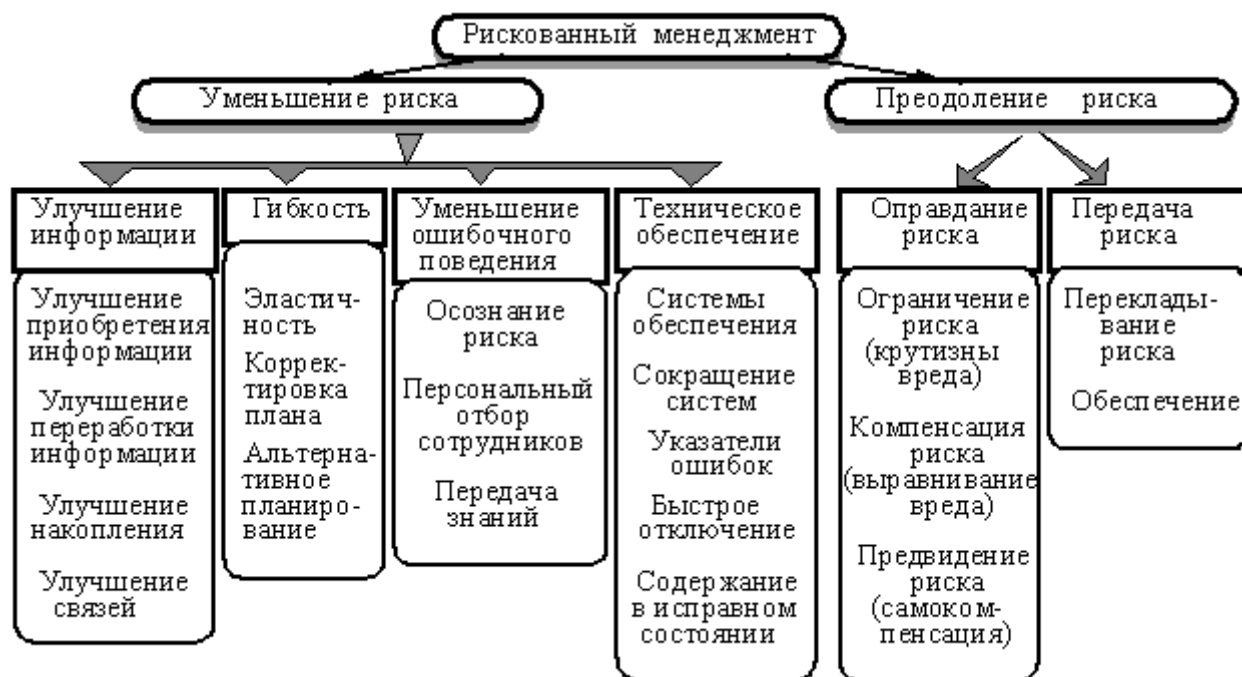
Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском. Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

- общий (угрожает предприятию как целому);
- специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
- специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);
- специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).

Риск можно подразделить на калькулируемый и не калькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рис.26).



<i>Эластичность</i>	- многофункциональность средств производства и персонала.
<i>Стимулирование сотрудников</i>	- связь их интересов с риском.
<i>Системы обеспечения</i>	- охрана труда, пожарная безопасность, безопасность от провала, растрат, надежность продукции.
<i>Сокращение систем</i>	- дублирование ненадежных элементов.
<i>Указатели ошибок</i>	- тревожная сигнализация перед отказом.
<i>Быстрое отключение</i>	- нулевые схемы при критической ситуации.
<i>Ограничение риска</i>	- выбор правовой формы, рассредоточение, встречные сделки, оговорки о собственности, незначительная наличность в кассе, рассредоточение складов, производств, патентная защита.
<i>Перекладывание риска</i>	- на третьих лиц (поставщиков, кредиторов, наемных работников, покупателей, государство).
<i>Обеспечение</i>	- договор о страховании.

Рис. 26. Инструментарий снижения влияния риска

## 6.6. Математический инструментарий принятия решения

Этот инструментарий (экономико-математические модели и методы - ЭМММ) представляет собой логический системный подход к решению проблемы управления. Схематически его можно изобразить, как это показано на рис. 27.

С точки зрения ЭМММ центральным моментом становится конструирование модели - абстрактного представления существующей проблемной ситуации. Обычно такая модель представляется в виде математического соотношения или графика.

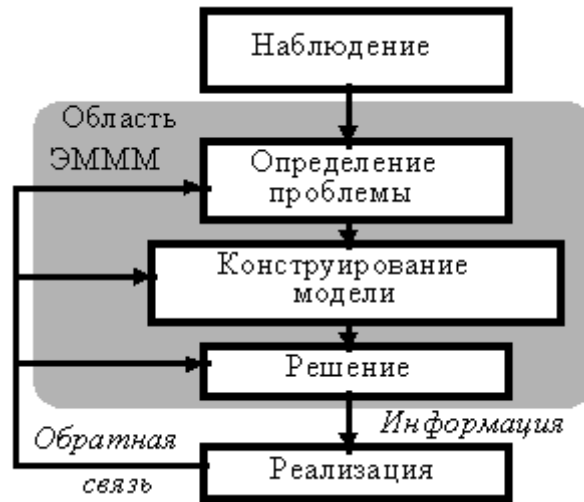


Рис. 27. Использование ЭММ при принятии решения

Предположим, фирма продает продукт по цене 20\$, а его себестоимость - 5\$. Полная прибыль

$$z = 20x - 5x,$$

где  $x$  - число проданных единиц продукта,  $x$  и  $z$  - переменные, причем  $x$  - независимая,  $z$  - зависимая переменная; числа 20 и 5 - параметры.

Это соотношение - модель определения прибыли фирмы. Предположим, что продукт делается из стали и что фирма имеет 100 кг стали в своем распоряжении. На единицу продукта идет 4 кг стали. Следовательно,  $4x = 100$  кг.

Теперь модель выглядит так:

$$z = 20x - 5x. \quad (1)$$

$$4x = 100. \quad (2)$$

Здесь уравнение (1) - целевая функция, а уравнение ресурсов (2) - ограничение, то есть управленческое решение будет моделироваться так:

$$\max z = 20x - 5x \text{ при } 4x = 100.$$

Итак, если менеджер решает продать 25 единиц продукта ( $x = 25$ ), фирма получит прибыль  $z = 375$ \$. Заметим, что эта величина не действительное решение, а скорее информация, которая служит рекомендацией или руководством, помогающим менеджеру принять решение.

Некоторые модели не дают ответа и рекомендаций по решению. Однако они обеспечивают описательные результаты: эти результаты описывают моделируемую систему (например, дисперсия продаж некоторых товаров по месяцам в течение года).

Менеджер не прямо применяет полученный результат как решение, а сопоставляет его со своими оценками и прогнозами. Если менеджер не использует результаты ЭММ, то они

нереализуемы. Если это так, то должны быть введены дополнительные ресурсы или усилия при решении проблемы, конструировании модели и ее решении.

Результаты моделирования и решения основаны на сравнении путем обратной связи с первоначальной моделью, которая может модифицироваться при испытаниях в различных условиях и будущих решениях менеджера. Результаты могут указывать, что проблема полностью не охвачена ранее и это требует изменений или реконструкции первоначальной модели. В этом случае ЭМММ представляют непрерывный процесс, а не одиночное решение одиночной проблемы.

Классификация ЭМММ приведена на рис. 28. В курсе ЭМММ подробно рассматривается большая часть этих процедур. Здесь далее содержится краткая оценка их практической применимости в современном менеджменте.

Наиболее популярна техника линейного программирования. К ней проводят задачи, связанные с ограничениями (по ресурсам, времени, рабочей силе, энергии, финансам, материалам) и с целевой функцией типа максимизации прибыли. Существенным является линейность функциональных соотношений в математической модели. Конкретная техника решений состоит в использовании алгоритма последовательных шагов (т. е. программы).

При использовании вероятностных процедур, в отличие от линейного программирования, результаты носят вероятностный характер и должны содержать некоторую неопределенность и возможность присутствия альтернативных решений.

Процедуры управления запасами специально разработаны для анализа проблем запасов, что характерно для большинства коммерческих фирм. Эта частная функция управления вносит существенный вклад в издержки любого бизнеса.

Сетевые модели скорее более диаграммы, чем точные математические соотношения. Они представляют в наглядной форме систему действий для их анализа.

Другие процедуры являются многоступенчатыми (программными), но отличными по постановке от линейной задачи.

В США по состоянию на 1980 г. в учебных заведениях, правительственных учреждениях, бизнесе и промышленности частота использования процедур характеризуется данными табл. 6.3.



<i>Линейное математическое программирование</i>	
Модели линейного программирования Графический анализ Симплекс-метод Минимизационные модели Задачи транспортные и о назначениях Интегральное линейное программирование Целевое линейное программирование	
<i>Вероятностные процедуры</i>	
Вероятностные задачи Анализ решения Теория игр Марковский анализ	Теория очередей Имитационный анализ Прогнозирование
<i>Управление запасами</i>	
Детерминированный подход Вероятностный подход	
<i>Сетевые процедуры</i>	
Сетевые модели Процедуры типа ПЕРТ	
<i>Другие линейные и нелинейные процедуры</i>	
Динамическое программирование Нелинейное программирование Определение точки безубыточности	

Рис. 28. Классификация ЭМММ

Таблица 6.3

*Частота использования и относительная важность процедур*

Процедура	% пользователей	Ранг полезности	Общий ранг	Место по важности
Линейное программирование	83,8	2	2,4	2
Имитационные модели	80,3	1	1,25	1
Сетевые модели	58,1	4	6,9	4
Теория очередей	54,7	7	12,7	5
Дерево решений	54,7	3	5,5	3
Анализ замещений	38,5	5	13,0	6
Интегральное программир.	38,5	6	15,6	7
Динамическое программир.	32,5	11	38,8	10
Марковские процессы	31,6	10	31,6	9
Нелинейное программир.	30,7	9	29	8
Программированные результаты	20,5	8	39	11
Теория игр	13,7	12	88	12

Итак, мы видим, что в практическом менеджменте наибольшее значение придается:

- имитационным моделям,
- линейному программированию,
- графам (деревьям) решений,
- сетевым моделям,
- теории очередей (задачам массового обслуживания),
- анализу замещения,
- интегральному программированию.

Частота использования различных методов респондентами отражена в табл. 6.4.

Таблица 6.4

*Доля респондентов, использующих конкретные методы*

Сфера управления	% респондентов
Статистический анализ	98,4
Имитация на компьютерах	87,1
Сетевые методы	74,1
Линейное программирование	74,2
Теория очередей	59,7
Нелинейное программирование	46,8
Динамическое программирование	38,7
Теория игр	30,6

Следует отметить определенную переоценку значимости экономико-математических моделей в реальной практике управления экономико-производственными системами. Это связано с непреодолимыми пока сложностями моделирования процессов в экономико-производственных системах из-за непрерывности изменений продукции, нерегулярности производства, внутренних дестабилизирующих факторов, нерегулярности снабжения, финансирования, сбыта и т.д.

Большинство этих факторов носит нестационарный характер, что фактически исключает возможность использования эконометрических моделей в планировании и управлении реальным производством.



## 6.7. Профессионалы советуют

### *Решение проблем (Solving Problems)*

Проблема - это отклонение от нормы. Решение проблемы фундаментально отличается от принятия решения. Последнее, по существу, - выбор среди альтернатив. При этом требуется ответить на вопрос типа «Какой компьютер я должен купить?» При решении

проблемы следует ответить на вопрос другого типа: «Почему мой компьютер не хочет работать?»

Достоинства методики:

- процесс систематизированный и сквозной;
- он обеспечивает наглядность решения проблемы;
- помогает в определенных случаях сделать переход к решению проблемы без детального знания причин возникшей ситуации;
- способствует тестированию ситуации;
- удобен при решении сложных и нечетких проблем.

Недостатки:

- требуются существенные временные и ресурсные затраты;
- необходимо дисциплинированное информационное видение и сопоставление файлов.

### ***Список действий.***

1. Определение проблемы.

2. Сбор относящейся к делу информации.

Это ключевая стадия, составляющая ответы на вопросы:

- Что такое возникшая проблема?
- Что - не проблема?
- Чем отличается эта проблема от других подобных?
- Что действует на это?
- Что не действует на это?
- В чем отличия того, что не действует?
- Какие задачи решаются проблемой?
- Какие задачи не зависят от проблемы?
- Что отличается в том, что зависит?

3. Идентификация возможных случаев.

Ответы на вопросы:

- Когда проблема впервые возникла?
- Когда это не существовало?
- Что изменилось?
- Какие изменения могут иметь отношение к случившемуся?

4. Идентификация возможных решений.

Формулировка возможных гипотез на основе ответов на вопросы по п.п. 3, 4.

5. Исследование возможных случаев.

6. Разработка решения.

7. Принятие решения.

8. Мониторинг результатов.

### ***Что надо и чего не надо делать при решении проблемы.***

Надо:

- обращать внимание на ключевые вопросы: что, где и кто?
- обеспечить сбор возможно полной информации, относящейся к предмету исследования;
- определить точную природу проблемы;
- сохранять данные, которые Вы собрали для возможного пересмотра проблемы.

Не надо:

- забывать ключевые подходы от противного: что не...?, почему нет...?, где нет...?, кто не...?
- отбрасывать испытания возможных случаев из собранных данных;
- прыгать к случайным "очевидным" решениям без сбора соответствующих доказательств;
- быстро оценивать идеи без их тщательной проверки.

## Принятие рациональных решений

### (Making Rational Decisions)



Решение представляет собой выбор из ряда альтернатив. Ключевым элементом этого процесса является генерация такого ряда, а затем формулирование правил отбора.

Достоинства модели:

- обеспечивает очевидные решения и поддерживает уверенность в их

правильности;

- удобна при сложных и нечетко сформулированных решений;
- обоснована и систематизирована;
- требует эффективного сбора информации, а не предвзятых идей.

Недостатки:

- методика может потребовать много времени и ресурсов, особенно в быстро меняющихся ситуациях;
- требует сбора большого объема информации
- выбранные таким образом рациональные решения не дают полную гарантию правильности выбора.

#### Список действий.

1. Определение: какие решения требуются. Пример: какой компьютер купить?

2. Определение цели.

Стадия включает консультации, поиск и выбор информации.

Пример цели: компьютер должен работать в сети, позволять использовать CD-ROM, Word - обработку, оболочки и графики, но не требует быстрого удаления записи на винчестере.

Цена должна быть доступной.

Отсюда заключение: компьютер должен иметь модем, расширитель памяти, драйвер CD-ROM, большой винчестер, стандартный пакет программного обеспечения, а цена должна отвечать требованиям бюджета.

3. Классификация целей.

Определение разницы между существенным требованием («должен») и желательным («желательно»).

Пример. Должен: Предел по цене, минимум способностей по процессору, минимум емкости винчестера; «желательно»: модем, CD-ROM, устройство внешней памяти, пакета программного обеспечения.

4. Определение требований «должен».

Цели должны иметь численное выражение или стандартные значения. Предположим максимум цены \$ 1500, предельная частота - 200 МГц, емкость винчестера - 2 гигабайта. Если эти требования не выполняются, вариант отклоняется.

5. Определение требований «желательно».

Они могут быть взвешены по баллам (например 0-10).

Пример:

Характеристика	Баллы
Быстрый модем	10
Полный пакет ПО	10
Встроенный CD-ROM	9
Внешняя память	8

6. Генерация альтернатив.
7. Проверка альтернатив на соответствие требованиям.
8. Тест альтернатив на требование «должен».
9. Привязка оставшихся альтернатив к требованиям «желательно».

Пример:

Характеристика	Баллы
Более медленный модем	6 (6x10=60)
2-4 элемента ПО отсутствуют	5 (5x10=50)
Нет драйвера CD-ROM	0 (9x0=0)
Два блока внешней памяти	8 (8x8=64)
	S=174

10. Переход к условному решению.

Пример:

- альтернатива А - явно лучше,
- альтернативы D, E - не существенно хуже,
- между альтернативами В и С малое различие.

11. Финальное решение.

Что надо и чего не надо делать при принятии рациональных решений.

Надо:

- иметь достаточную информацию для выбора между альтернативами;
- быть уверенным, что цели отвечают Вашим нуждам;
- иметь время для работы над критериями «должен»;
- не менять цели в процессе принятия решений;
- пересматривать процесс после условного решения (с целью уточнения аспектов).

Не надо:

- быстро определять «очевидные» решения;
- сохранять «ранее сделанные» заключения в процессе оценок;
- «срезать углы», особенно если решение имеет долговременное значение;
- включать персональные приоритеты в процесс;
- рассматривать условные решения как финальные;
- использовать этот подход для исследования проблем (!).



### ***Успешное делегирование (Successful Delegation)***

Делегирование – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

Достоинства делегирования:

- освобождение времени менеджера;
- возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими

решениями);

- возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных;
- мотивация тех, кому осуществляется делегирование;
- средство развития искусств и навыков сотрудников;
- работа с кадровым резервом.

Недостатки делегирования.

- организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера;
- имеется определенный риск;
- в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

**Список действий при делегировании:**

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

Что надо и чего не надо делать для успешного делегирования.

Надо:

- планировать делегирование;
- обсуждать планируемое делегирование с соответствующими личностями;
- обязательно давать тем, кому делегированы полномочия, закончить эффективно выполняемую работу.

Не надо:

- оставлять людей в состоянии сомнения;
- включаться, диктовать ход работы, которая уже выполняется в порядке делегирования;
- делегировать все активности одним и тем же сотрудникам;
- применять методы кредитования при делегировании («потом – посмотрим»).



## 6.8. Контрольные вопросы по разделу 6

6.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

6.0.1. В одном цикле процесса управления решение принимается только один раз.

6.0.2. ЛПР может влиять на процесс обслуживания и принятия решения выбором методов их организации.

6.0.3. Решения под стрессом и при давлении сроков относятся к решениям средней сложности.

6.0.4. Четко структурированное решение может быть получено путем расчета.

6.0.5. При принятии слабо структурированного решения интуиция ЛПР не играет особой

роли.

6.0.6. Решения об инвестициях в кризисной ситуации следует делегировать подчиненным.

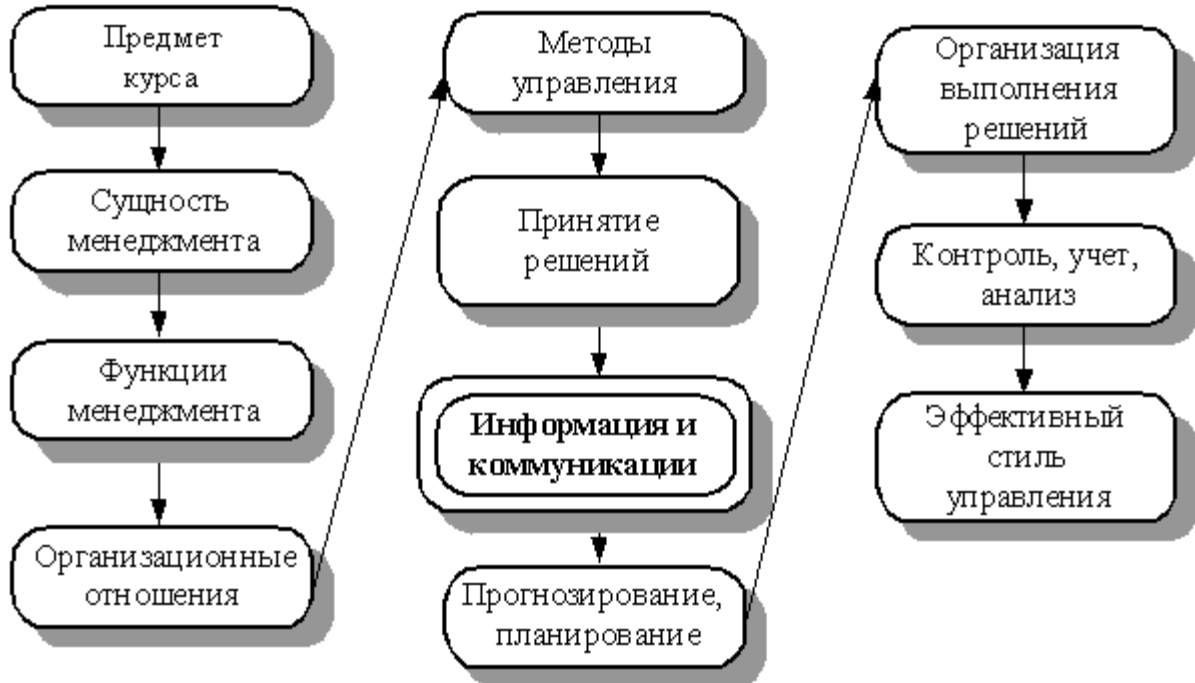
6.0.7. Делегирование подчиненным полномочий на принятие решений может им не понравиться.

6.0.8. Делегирование полномочий способствует росту компетенции подчиненных.

6.0.9. Любое решение в реальной экономической системе связано с риском.

6.0.10. Использование ЭМММ при принятии решений может снизить затраты на этот процесс, но не гарантировать успешность реализации решения.

## 7. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ



Логическая структура раздела





## 7.1. Понятие и значение информации и коммуникации

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений. Она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы.

Связь информации с целями и решениями показана в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Связь характера информации с полнотой решения

Состояние информации	Полная		Неполная	
	с определенностью	с риском	с определенностью	с неопределенностью
Решение	однозначные	квазиоднозначные	однозначные	неоднозначные
Объективные ожидания	уверенность	неуверенность		

В системах с разделением труда лица не обладают одинаковой информацией, поэтому необходим ее обмен или коммуникации. Идеализированный информационный процесс может быть представлен схемой рис. 29.



Рис. 29. Схема информационного процесса

## 7.2. Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем

Центральная задача - улучшение информированности ЛПР. Степень информированности - отношение фактического уровня информации к требуемому. Потребность в информации - разница между ними. Вспомогательными критериями обеспеченности информацией

являются:

- количество информации (полнота);
- ее значимость;
- точность;
- надежность;
- понятность (например, отсутствие семантических ошибок);
- актуальность;
- гибкость;
- экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее);
- учет защищенности информации.

Информационные технологии достаточно разнообразны. При их выборе следует учесть:

- когда, как часто, как долго осуществляется связь;
- кто с кем связывается;
- как связаны участники («звезда», «круг», «колесо», «цепь», «селектор»);
- что является предметом информации и чем она осуществляется.

### 7.3. Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений

Классификация информационных технологий представлена на рис. 30.

Из всего обилия компьютерных информационных систем далее рассматриваются два типа:

- управленческие информационные системы (MIS),
- системы обеспечения принятия решения (DSS - decision support system).

В MIS данные собираются, обрабатываются и представляются менеджеру таким образом, чтобы обеспечить оперативное управление. Основные компоненты MIS - база данных, компьютерная система и форма, в которой данные распределяются.

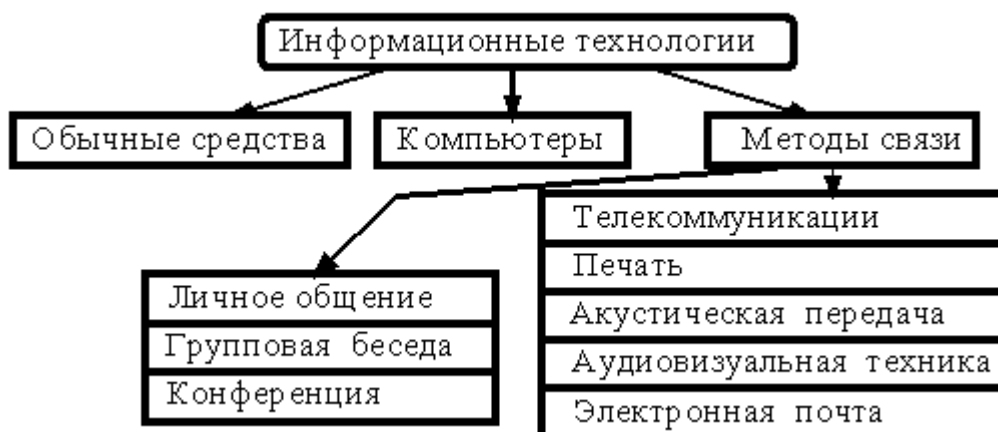


Рис.30. Классификация информационных технологий

Примеры информации, которая формируется в базах данных, - цены, выход продукции, скорость, число распоряжений, наличие ресурсов и потоки рабочей силы. Для MIS существенно, чтобы базы данных содержали нужное количество и необходимый тип

правильной высококачественной информации. Эта информация должна быть тщательно организована.

Компьютер в MIS обрабатывает данные и генерирует информацию для различных подразделений фирмы. Она является основой формирования моделей управленческих решений и самих решений. Построение модели остается творческим процессом.

DSS отличаются от MIS тем, что менеджер обычно является внутренним компонентом DSS, а не внешним, как в MIS. Иными словами, менеджер взаимодействует с компьютерной информационной системой так, чтобы получить решения в итеративном процессе. Следовательно, DSS часто интегрирует экономико-математические модели как первичные элементы системы, с которой ЛПП взаимодействует (табл.7.2).

На схеме рис. 31 показаны информационные потоки взаимодействия менеджера и компьютерной системы DSS, что обычно называется анализом «что, если .... ?» Компьютер генерирует результаты на экономико-математической модели, а менеджер его спрашивает: «Что произойдет, если что-нибудь изменится в модели?» (например, цены, издержки, их структура и т.д.). Менеджер может также промоделировать возможные решения и оценить потенциальные результаты.

Таблица 7.2

*Различия MIS и DSS*

MIS	DSS
Акцент делается на структурирование задач при предварительно определенных стандартных процедурах, правил их решения и информационных потоках	Акцент делается на решения
Выигрыш состоит в снижении затрат, необходимого времени, количества обслуживающего персонала и т.д.	Структура компьютера и аналитическая помощь важны, но оценки менеджера более существенны
Влияние на принятие менеджером решения не прямое, т.к. обеспечивается доступ к необходимым данным	Выигрыш состоит в расширении диапазона и возможности компьютеризации процессов решения с целью помочь менеджеру увеличить эффективность работы
	Влияние на менеджера состоит в создании необходимого инструментария под его непосредственным контролем, что не является попыткой автоматизировать процесс решения, предопределить цели и оказать давление на решение

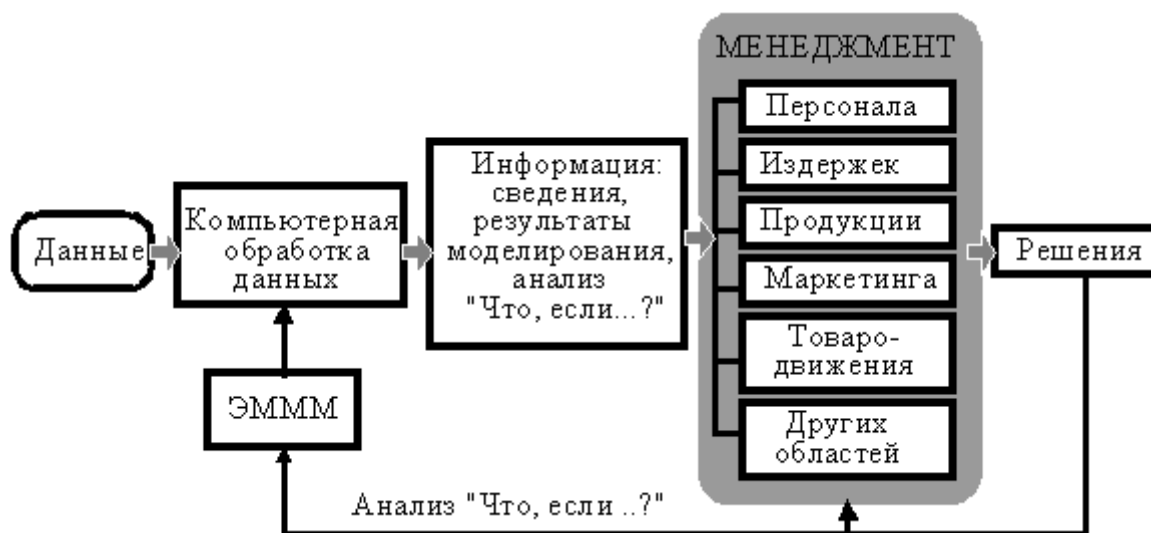


Рис. 31. Блок - схема DSS

Дополнительным аспектом DSS является взаимодействие между ее составными частями. Например, решения по запасам влияют не только на производство, но и на маркетинг, распределение продукции и издержки. Поток информации обеспечивает разработку «кооперативного» решения.

Решения менеджера не означают конца операций DSS. Они и их последствия в форме обратной связи обеспечивают дополнительные данные в базе данных. Таким образом, идеальная DSS - это динамичная система с непрерывным обновлением данных.

Развитие таких систем - экспертные системы. Это компьютерные программы, включающие базы знаний по частным проблемам и механизмы взаимодействия элементов этих баз - по сути интеллектуальные DSS.

Сравнение DSS и экспертных систем приведено в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Сравнение DSS и экспертной системы

Характеристика	DSS	Экспертная система
Цели	Помочь ЛПП	Воспроизводить советы
Кто принимает решения	ЛПП и/или система	Система
Основная ориентация	Принятие решений	Представление экспертиз и советов
Основное направление интервьюирования	ЛПП интервьюирует машину	Машина интервьюирует ЛПП
Природа обеспечения	Индивидуальная, групповая, организаций	Индивидуальная или групповая
Методы управления данными	Численные	Символьные (в основном)
Характеристики проблемных областей	Комплексные, широкие	Узкие
Типы исследуемых проблем	Специальные, уникальные	Повторяющиеся

Содержание базы данных	Фактические знания	Процедуры и фактические данные
Способность делать заключения о причинах	Отсутствует	Есть ограничения
Способность объяснения	Ограниченная	Существует

База знаний включает в себя большую сумму знаний относительно проблем, «запомненных в системе». Исследователи находят, что использование этой массы знаний более эффективно, чем использование специальных решающих процедур. Экспертные системы являются консультантами в принятии решений, т.к. содержат факты, знания и правила, которые взаимодействуют в проблемной области.

Пример общей структуры экспертной системы классификации на основе правил приведен на рис. 32.

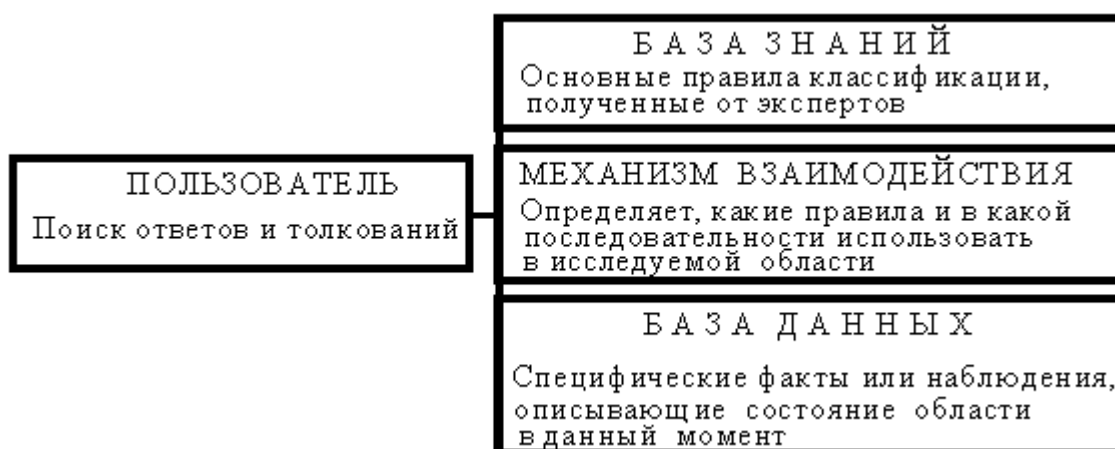


Рис. 32. Структура информации в экспертной системе классификации

Выгоды оперирования реальным знанием и способности экспертных систем ведут к созданию и использованию систем с искусственным интеллектом. Центральным моментом искусственного интеллекта является использование более эвристики (или правил перебора), чем алгоритмов обработки информации. Эвристика включает инструкции, правдоподобные аргументы или правила перебора для принятия решений и таким образом отражает человеческое поведение точнее, чем алгоритмы.

Другой важной характеристикой систем с искусственным интеллектом является то, что они оперируют символами так же хорошо, как числами.

Экспертные системы с искусственным интеллектом находят применение в планировании, управлении производством, обслуживании оборудования, т. е. в областях, где решения в области управления не могут полностью основываться на алгоритмах.

## 7.4. Основные тенденции информатизации и коммуникаций в бизнесе

В эпоху глобализации мировая экономика работает как единое целое в реальном масштабе времени. Это обеспечивается тем, что ключевые элементы мировой экономики (финансовая глобализация, глобализация рынков товаров и услуг) опираются на информатизацию на основе глобальных сетей типа Интернет. Поэтому можно говорить о системном сдвиге в мировой экономике на технологической основе единого мирового информационного пространства. Эти тенденции в корне меняют подходы к информационному обеспечению деятельности фирм. Быстрое внедрение инноваций, как основы конкурентного успеха, потребовало информационного обеспечения оборота проектно-конструкторской документации. Эту задачу решают продукты PDM (Product Data Management) и PLM (Product Lifecycle Management).

В продукты PDM/PLM входят следующие функции:

- совместный доступ к документации и архивированию;
- авторизация версий и контроль изменений;
- поддержка сложных структур данных, например, конструкторских спецификаций;
- управление библиотеками стандартных компонентов;
- обеспечение обмена данными между участниками проекта;
- администрирование документооборота и т.д.

Учетно-управленческая система ERP (Enterprise Resource Planning) обеспечивает решение следующих задач:

- регистрация хозяйственных операций;
- составление плана снабжения производства;
- оперативный и стратегический расчет себестоимости продукции;
- подготовка финансовой отчетности;
- управление бюджетом;
- сбор данных о фактическом ходе проекта.

Резко растут не только объемы информационных услуг, но и собственно использование электронной торговли в бизнесе. Если в 2001 году объемы электронной торговли в странах Европейского Союза составили 77 млрд. евро, то к 2006 году этот объем увеличится до 2,2 трлн. евро.

Можно уверенно сделать заключение, что современный бизнес немислим без информационного обеспечения через Интернет и глобальных коммуникационных связей.



## 7.5. Профессионалы советуют

### *Выполнение информационного аудита*

#### *(Carrying and an Information Audit)*

Информационный аудит нужен организациям, чтобы обеспечить правильной информацией нужных людей в нужное время. При этом

необходима оценка затрат и эффективности определенной системы, обеспечивающей это.

Достоинства информационного аудита состоят в следующем:

Ваша организация получит данные о том:

- какая информация циркулирует в организации, но не используется с выгодой,
- какая информация требуется, но не имеется,
- как информацию наилучшим образом доставить потенциальному потребителю.

Проблемы информационного аудита в том, что требуются существенные финансовые и человеческие ресурсы.

Список действий

1. Первоначальные исследования.

Определение того, что важно для знания вашей текущей позиции. Разработка информационной карты важнейших знаний. Оценка информационных ресурсов, которые есть, их использование, наличие брешей в информационном обеспечении.

2. Определение ресурсов, достаточных для работы.

Это выполняется командой аудитора путем исследований реальности в организации.

3. Установка рамок аудита.

Выяснение ответов на следующие вопросы:

- Какая информация нужна штабу (внешняя, креативная, созданная или передаваемая)?
- Кто и что включается в эти действия?
- Какие контрольные процедуры имеются?
- Какие типы информации используются, какие требуются?
- Какие бюджетные возможности существуют?

Определение необходимых мероприятий и оценка их потенциальной эффективности.

5. Детали аудита выявляются при ответах на вопросы:

- Какая информация требуется штабу? Где она? Сколько стоит? Как используется?
- Какую информацию порождает штаб? Как это происходит? Куда она направляется?
- Какая информация накапливается и почему?
- Какая информация проходит или передается?
- Кому? Для каких целей? В какой форме?
- Какие искусства нужны для выполнения конкретных работ?
- Какое оборудование и оснащение необходимы?
- Имеются ли непродуктивные информационные активности?
- Какой бюджет требуется? Кто его контролирует? Каковы конкретные показатели?

6. Агрегирование собранных данных в информационные карты.

7. Оценка эффективности информационных ресурсов по критерию «стоимость – эффективность».

8. Отчет о результатах и заключительные рекомендации.

Что надо и чего не надо делать при информационном аудите.

Надо:

- знать, что надо делать с данными, которые собираются,
- методично работать с соответствующими ресурсами и активностями в нужных целях,
- думать прежде, чем что-либо менять,
- использовать нужды штаба как ключевой индикатор,
- оценивать уровни установившейся и нужной организации кооперации.

Не надо:

- поддаваться побуждениям, но не ценить проверенные временем идеи,
- обещать что-либо, еще не закончив сбор данных,
- забывать учитывать культуру и сложившуюся структуру организации.



## *Использование Интернета для бизнеса*

### *(Using the Internet for Business)*

Интернет – всемирная сеть компьютеров, соединенных телекоммуникационными линиями.

Достоинства использования Интернета.

Он:

- обеспечивает дешевую и эффективную связь на больших расстояниях;
- представляет безграничный потенциал для персональной сетевой работы;
- имеет всемирный маркетинговый потенциал;
- представляет те же возможности безопасности и секретности, что и в других медиасредствах;
- представляет доступную всемирную платформу для бизнес-связей.

Недостатки использования Интернета.

Он:

- остается в основном носителем информации для организации, за подлинность которой ответственность не несет;
- включает информацию незаконно полученную, сомнительного качества;
- использует еще не до конца отработанные системы оплаты за труды/услуги;
- может быть сравнительно медленным при передаче данных;
- может требовать затрат времени и доставлять пользователям информационные перегрузки.

Список действий.

1. Определитесь: нужен ли вам такой достаточно беспокойный, быстро развивающийся вид связи.
2. Выясните, что вам нужно в Интернете (E-mail, всемирная среда для сбора информации, протоколы передачи данных).
3. Оцените возможности достижений Интернета для вашего бизнеса в следующих областях:
  - сбор информации и маркетинговые исследования;
  - электронная почта;
  - маркетинговые и коммерческие связи;
  - предоставление прямых и дополнительных услуг.
4. Оценка Интернета как инструмента бизнеса:
  - законодательное обеспечение (интеллектуальная собственность и т.д.);
  - информационные перегрузки при поиске информации;
  - проблемы широкого доступа;
  - возможности оформления торговых сделок.
5. Определите формы связи с Интернет.
6. Разработка статистического подхода к операциям в Интернет.
7. Определите:
  - какое значение для вашего успеха имеют число посетителей вашего сайта, число бизнес-



контактов, экономия издержек, прямой рост продаж?

- четко Вашего потенциального потребителя в Интернете;
- нужны ли вам интерактивные подходы в маркетинговой деятельности?
- кто в вашей организации будет оценивать успех использования Интернета?



### *Сбор конкурентных сведений (CI)*

#### *(Gathering Competitive Intelligence)*

Организации обычно собирают информацию относительно действий конкурентов в определенные базы данных. При этом используются сведения клиентов или прессы. Такой метод затретен и чисто реактивен, так как используются данные «о прошедшем». Структурированный подход к CI позволяет находить и использовать данные «до их появления».

Достоинства CI:

- минимизация сюрпризов от конкурентов;
- идентификация внешних благоприятных возможностей и угроз;
- планирование на базе «твердой» информации,
- возможность учебы у конкурентов;
- возможность оценки влияния действий организации на конкурентов.

Недостатки CI:

- следует помнить о появлении новой информации в нетрадиционных, ранее не подвергнутых мониторингу рыночных секторах;
- простое копирование конкурентов - не путь к успеху.

Список действий.

1. «Примите обязательство».

Рассматривать вложения в CI, как долгосрочные инвестиции, т. е. топ-менеджмент должен систематически развивать программы CI.

2. Идентификация нужд и целей.

Общие цели CI должны включать:

- сбор информации для стратегических решений;
- обеспечение раннего предупреждения об активных действиях конкурентов.

Следует точно определить, что покрывает программа CI: отдельных личностей, группы конкурентов, их транспортные требования, конкурентное поведение и стратегии.

3. Обеспечение командной реакции на информацию в CI.

4. Идентификация источников информации. Считается, что обычно фирма имеет 80% нужной ей информации. Ее обычные источники:

- выставки и конференции;
- онлайн-базы данных;
- печать;
- каталоги продуктов/услуг;
- персональные контакты;
- сведения с «линии фронта» от «полевых командиров».

5. Использование технологии (базы данных).

6. Составление отчета (Возможность описывать и структурировать собранную информацию).

Определите периодичность появления таких отчетов в вашей фирме.

7. Действия на основе информации в CI.

8. Оценка успешности действий организации на основе СИ.

9. Регулярная модернизация программы СИ по результатам деятельности организации.

Что надо и чего не надо делать при реализации СИ.

Надо:

- помнить, что конкуренты сегодня могут не быть конкурентами завтра, наблюдайте за новыми конкурентами, особенно из неизвестных областей;

- информируйте и включайте информацию штаба с линии фронта – это сотрудники, которые входят в контакт с потребителями;

- готовьте отчеты по СИ, краткие и регулярные, позаботьтесь о более детальной информации для читателей.

Не надо:

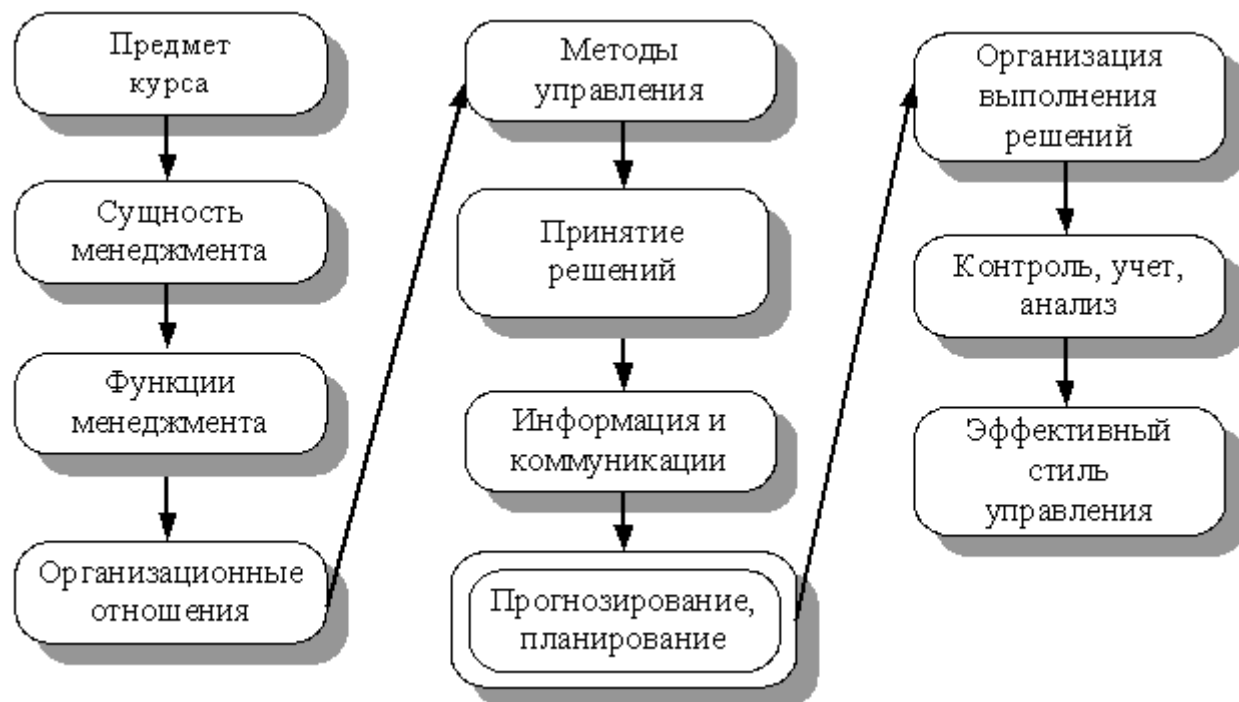
- забывать, что ваши конкуренты тоже занимаются СИ;

- жалеть денег на исследование организации, которые в дальнейшем не ваши конкуренты – двигайтесь вместе с рынком;

- переступать этические границы, выберите свой собственный кодекс общения;

- игнорировать важность связи успеха с программами СИ.

## 8. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



## Логическая структура раздела



## 8.1. Место планирования и прогнозирования в менеджменте

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях (см. цикл управления).

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- по степени охвата (общее и частичное),
- по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное - реализация данной возможности),
- по предмету (объекту) планирования (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий),
- по сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы),
- по охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное),
- по срокам (кратко- , средне- , долгосрочное),
- по жесткое и гибкое.

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):

- полнота (требуется учесть все);
- детализация (глубина ее определяется целью планирования);
- точность;
- простота и ясность;
- непрерывность;
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность);
- выравнивание при планировании (учет «узких мест»);
- экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование.

Подход менеджмента к планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования, определением средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов планирования.

Следует четко определить:

- объект планирования (что планируется),
- субъект планирования (кто планирует),
- период (горизонт) планирования (на какой срок),
- средства планирования (например, компьютерное обеспечение),
- методику планирования (как планировать),
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

## 8.2. Обзор техники и видов планирования

Различают:

- последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего);
- скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.);
- жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия);
- гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

В принципе любая фирма имеет иерархию планов. В ряду соподчиненности можно различить следующие виды планирования:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- тактическое (условий хозяйственных операций - производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);
- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования - долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования - высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват - глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы - изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Обычно важнейшие вопросы планирования - рынки сбыта.

Такое планирование включает:

- выработку стратегии,
- стратегическое планирование производственной программы,
- планирование развития потенциала,
- планирование развития структуры потенциала.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Отличительными чертами оперативного планирования являются:

- носитель идей планирования - средние и низшие уровни менеджмента;
- задача планирования - обеспечение относительной надежности и относительного структурирования;
- горизонт - короткие и средние сроки;
- глубина - детализация планов;
- диапазон - ограниченный спектр альтернатив;
- основа - созданный потенциал.

Оперативным планированием охватываются отдельные функциональные области предприятия.

При планировании решается множество проблем, основные причины появления которых:

- особенности исходного состояния (проблемы планирования плохо структурированы, их тяжело определить и измерить);
- особенности конечного состояния (характер влияния на цели и ресурсы при планировании не определен, а проявит себя только в будущем, множественность целей);
- проблемы альтернатив (имеется неопределенность в отношении имеющихся альтернатив, поиск других требует времени и средств);
- проблемы инструментария (выбор наиболее оптимального);
- большое число лиц, участвующих в планировании;
- ответственность (ЛПР принимает на себя ответственность, план же составляют другие);
- проблема контроля (в ходе составления, выполнения и корректировки).

### **8.3. Система прогнозов и планов фирмы**

В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов и планов предприятия (рис.33).

Годовой план производственного предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности и состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

- план маркетинга,
- производственная программа,
- техническое развитие и организация производства,
- повышение экономической эффективности производства,
- нормы и нормативы,
- капитальные вложения и капитальное строительство,
- материально-техническое обеспечение,
- труд и кадры,
- себестоимость, прибыль и рентабельность производства,
- фонды экономического стимулирования,
- финансовый план,
- план охраны природы и рационального использования природных ресурсов,
- социальное развитие коллектива.

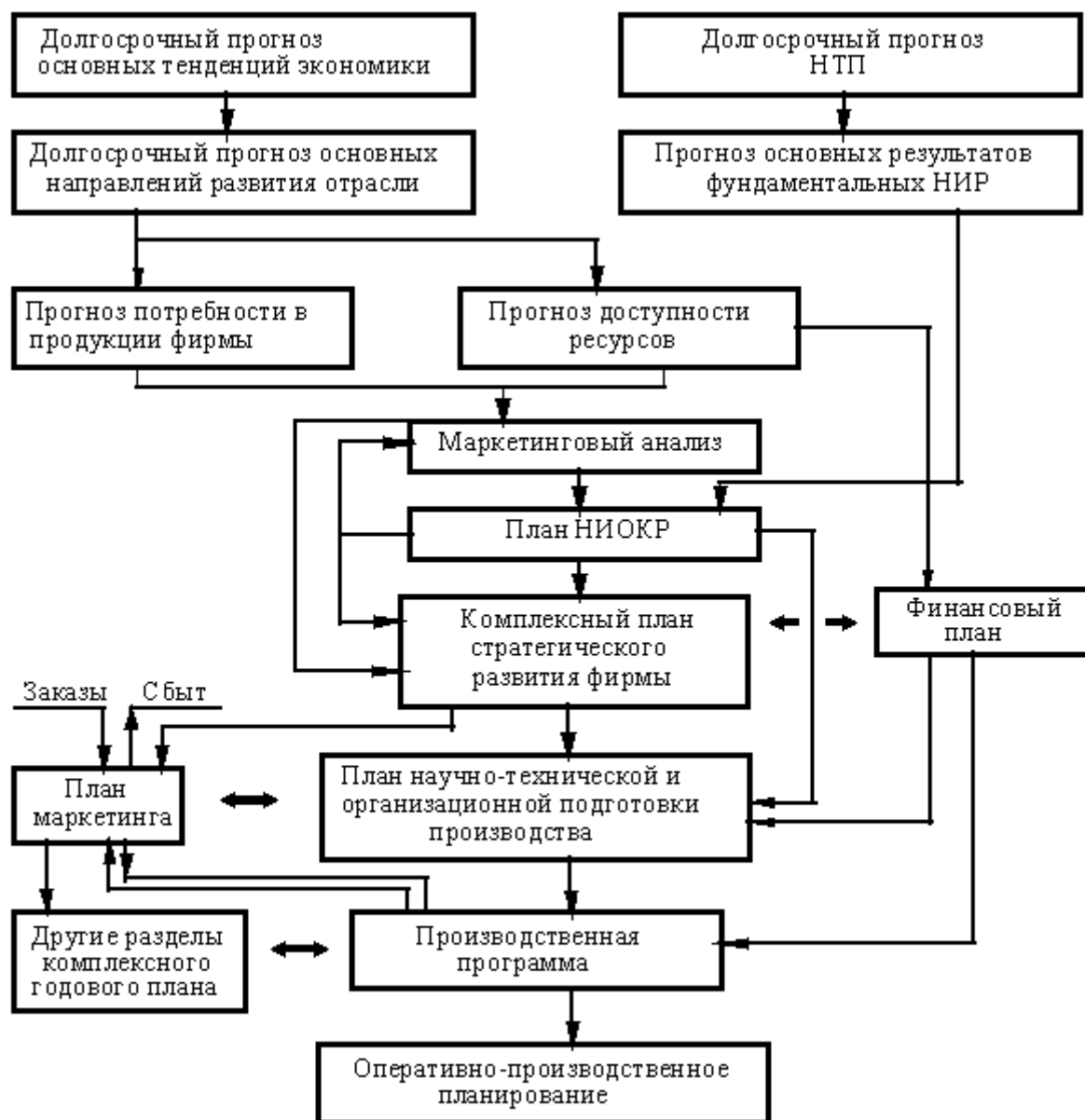


Рис. 33. Система прогнозов и планов предприятия

#### 8.4. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия (фирмы)

Мы видим, что прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе прогнозов и планов фирмы. По существу между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Можно сказать, что прогноз - недостаточно определенный план, а план - это уточненный прогноз. Наиболее существенным отличием плана от прогноза является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по их осуществлению.

Как указывалось в рис. 33, основными объектами прогнозирования на уровне предприятия (фирмы) являются:

- потребность в продукции предприятия;
- потребности предприятия в производственных ресурсах (материальных, финансовых, трудовых, информационных).

Разработкой методов прогнозирования занимается прогностика.

Все методы прогнозирования (их более 100) можно разделить на две группы:

- неформализованные (эвристические),
- формализованные.

К числу неформализованных относят:

- индивидуальные экспертные оценки,
- коллективные экспертные оценки,
- написание сценариев и т.д.

К формализованным методам относят:

- методы экстраполяции,
- моделирование.

Неформализованные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде.

Наиболее широко используются методы интервью, «мозговой атаки», коллективных экспертных опросов.

Чевидно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

- особенностью производственного процесса,
- характером внешней среды фирмы.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора.

### 8.5. Экстраполяционное прогнозирование

Из формализованных методов наиболее широко применяются экстраполяционные, при которых прогноз производится по такому алгоритму:

1. Упорядочение прошлых данных;
2. Сглаживание временного ряда;
3. Выделение тренда;
4. Определение уравнения тренда;
5. Расчет прогнозного значения;
6. Оценка доверительного интервала с заданной вероятностью.

Наиболее простым является экстраполяция с линейным сглаживанием.

Прогнозное значение определяется подстановкой нужного значения времени в уравнение тренда  $y = f(t)$ , а доверительный интервал - по формуле

$$\Delta y = \pm t_{\alpha} S \sqrt{1 + \frac{1}{n}},$$



где  $t_a$  - табличное значение t-критерия Стьюдента при вероятности  $p$  и  $n-1$  степени свободы

(табл.15.1);  $n$  - число прошлых значений объекта прогноза,  $S = \sqrt{\frac{\sum_i (y_i - y_i^*)^2}{n-1}}$ ;  $y$  - текущее значение объекта прогнозирования в прошлом,  $y^*$  - текущее теоретическое значение объекта прогнозирования (исходя из уравнения тренда).

Таблица 15.1

Таблица значений t-критерия Стьюдента

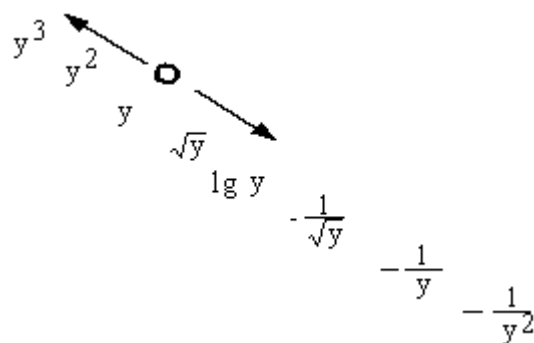
p	0,95	0,9
n-1		
3	3,18	2,35
4	2,78	2,13
5	2,57	2,01
6	2,45	1,94
7	2,36	1,89
8	2,31	1,86
9	2,26	1,83
10	2,23	1,81
20	2,09	1,72

Этот метод имеет смысл при сравнительно краткосрочном прогнозировании (5-7 лет) и уверенности в том, что основная модель процесса ( $a$ , следовательно, и тренд) за это время не меняются.

Ясно, что с целью несмещенности оценки уравнение тренда следует выбирать таким образом, чтобы  $S$  было минимальным (т.е. по методу наименьших квадратов). Практически допустимо использовать критерий

$$\sum_i (y_i - y^*) \rightarrow \min$$

В том случае, если тренд целесообразно аппроксимировать монотонной произвольной кривой, то можно использовать преобразование масштабов осей ординат с целью «выпрямления» кривой (практически удобно преобразовывать только ось  $y$ -ов). Такое преобразование выполняют последовательно согласно следующей «лестнице преобразований»:



Движение в ту или иную сторону по «лестнице преобразований» определяется направлением выпуклости непреобразованной кривой тренда (куда направлена, туда и надо двигаться по «лестнице»). Критерием достижения цели является равенство тангенсов углов наклона, построенных на трех характерных точках кривой (обычно начало, конец и зона изменения угла наклона). В результате получаем уравнение прямой линии преобразованной величины (например,  $\sqrt{y^*} = a + bt$ ). Обратное преобразование дает уравнение тренда (соответственно,  $y^* = (a + bt)^2$ ). Далее нахождение доверительного интервала и прогнозного значения исследуемой величины осуществляется по вышеприведенным формулам.

В некоторых случаях первоначальному выделению тренда мешает неопределенность исходных данных (их «кучность» или «разреженность»). В этом случае возникает необходимость предварительного сглаживания. Наиболее прост метод сглаживания «по медианам троек». Его просто показать на следующем примере. Предположим, что есть числовой ряд

10 1 3 5 20 7 4 10 24 25 30.

Выписываем медианы троек, последовательно передвигаясь на одно число:

3 3 3 5 7 7 25 25 25 30 30.

Эффект сглаживания очевиден. В целях сохранения числа данных добавляем по одному числу в начале и в конце ряда. Если полное сглаживание не достигнуто, процедура повторяется.

### 8.6. Роль нормативов в планировании

Неотъемлемой частью планирования на предприятии являются нормы и нормативы. Под нормой понимается научно обоснованная мера затрат живого или овеществленного труда на изготовление единицы продукции или выполнение заданного объема работ. Норматив характеризует степень использования ресурса на единицу измерения продукции или работы (на единицу площади, веса и т.д.).

Различают нормы (нормативы):

- затрат живого труда,
- расхода предметов труда (сырья, материалов, топлива и т.д.),

- использования орудий труда (машин, оборудования и т.д.),
- движения (организации) производства (длительности производственного цикла, времени опережения, партионности и т.д.),
- издержек производства (в т.ч. НЗП),
- социально-экономические и т.д.

Совокупность норм и нормативов представляет собою основу для текущего и перспективного внутрифирменного планирования. На базе этих норм формируются балансы потребления материальных ресурсов, энергобалансы и т.д. По степени детализации различают нормы специфицированные и сводные. По методу разработки:

- расчетно-аналитические,
- опытные,
- опытно-статистические.

Вся совокупность норм и нормативов образует нормативное хозяйство фирмы, которое вводится в АСУ и используется для оперативного планирования и управления производством, планирования всех видов деятельности предприятия и организации подготовки производства.

Например, при планировании МТС используют удельные затраты материалов на единицу готовой продукции. Норма расхода материала включает:

- полезный расход материала;
- дополнительные затраты, вызванные технологическим процессом;
- затраты, не связанные с технологическим процессом (например, из-за неkratности длины при раскрое, боя, утечки и т.д.).

Важным показателем является коэффициент использования материала (отношение чистой массы изделия к норме расхода).

Норма запаса материалов служит для установления потребного завоза на планируемый период с учетом порядка их поступления от поставщиков, размеров складских помещений, допустимого расхода оборотных средств для создания материальных запасов.

Устанавливаются также нормы текущего, страхового запаса и их суммы (складского запаса).

### **8.7. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия**

Производственная программа является результатом согласования следующих целей фирмы:

- получение максимальной прибыли;
- учет реальных финансовых и иных ресурсных возможностей;
- возможно полное удовлетворение потребностей рынка сбыта;
- максимальное снижение производственных издержек, в т.ч. и максимально возможная загрузка оборудования.

Следовательно, при разработке конкретной производственной программы надо учесть сроки и объемы поставок продукции на рынок (чем обычно занимается отдел маркетинга - план сбыта) и максимальную равномерную загрузку производственных мощностей (за это отвечает ПДО). Соответственно на основании производственной программы должны быть

сформированы (или скорректированы) другие разделы комплексного плана предприятия (рис. 34).

Производственная программа содержит данные по производству и реализации продукции по объемным показателям (вал, товар, реализация), номенклатуре, ассортименту и качеству с разбивкой по календарным периодам, исходя из плана сбыта.

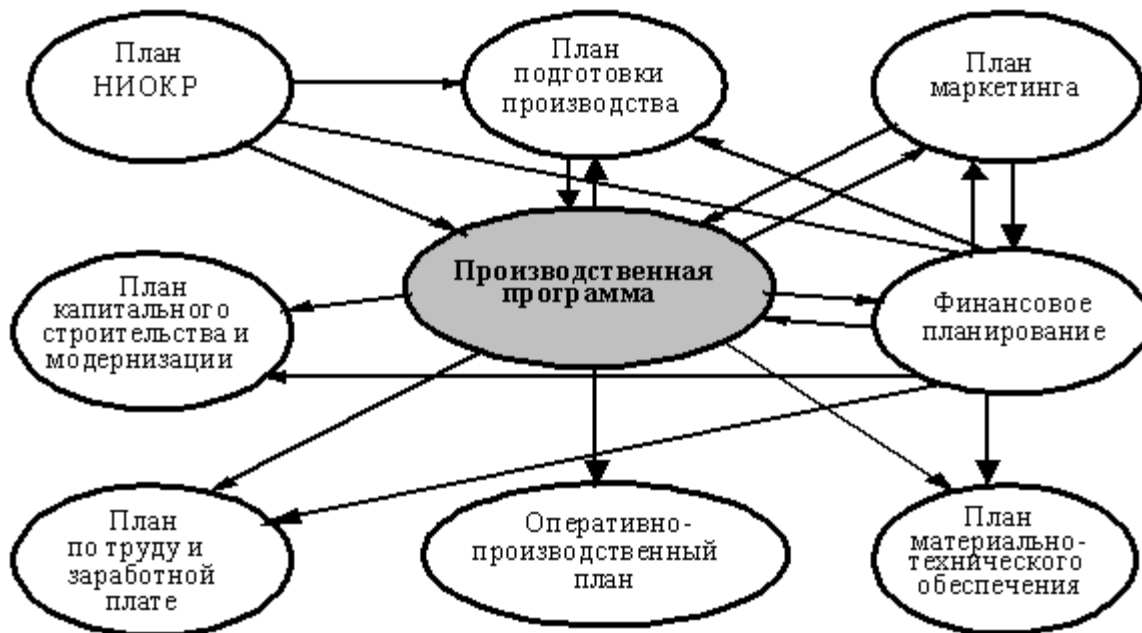


Рис. 34. Взаимосвязь производственной программы с другими планами

Как указывалось выше, оптимизация плана заключается в согласовании противоречивых требований выполнения календарных сроков поставок по договорам с потребителем и снижения производственных издержек (в первую очередь, полной загрузки оборудования) с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам. Такая оптимизация производственной программы выполняется методом линейного программирования.

Пусть:  $k$  - число выпускающих цехов (филиалов) фирмы;  $m$  - число групп оборудования;  $n$  - число позиций в номенклатуре;  $F_{ik}$  - эффективный фонд времени  $i$ -й группы оборудования в  $k$ -м цехе (филиале);  $t_{ij}$  - станкоёмкость  $j$ -го изделия по  $i$ -й группе оборудования;  $\Pi_{jk}$  - размер прибыли от выпуска  $j$ -го изделия на  $k$ -м предприятии;  $X_{jk}$  - программа выпуска  $j$ -го изделия на  $k$ -м предприятии;  $Q_j$  - портфель заказов  $j$ -го изделия.

Задача на максимум прибыли выглядит следующим образом:

$$\Pi_{\max} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^k \Pi_j^k X_j^k$$

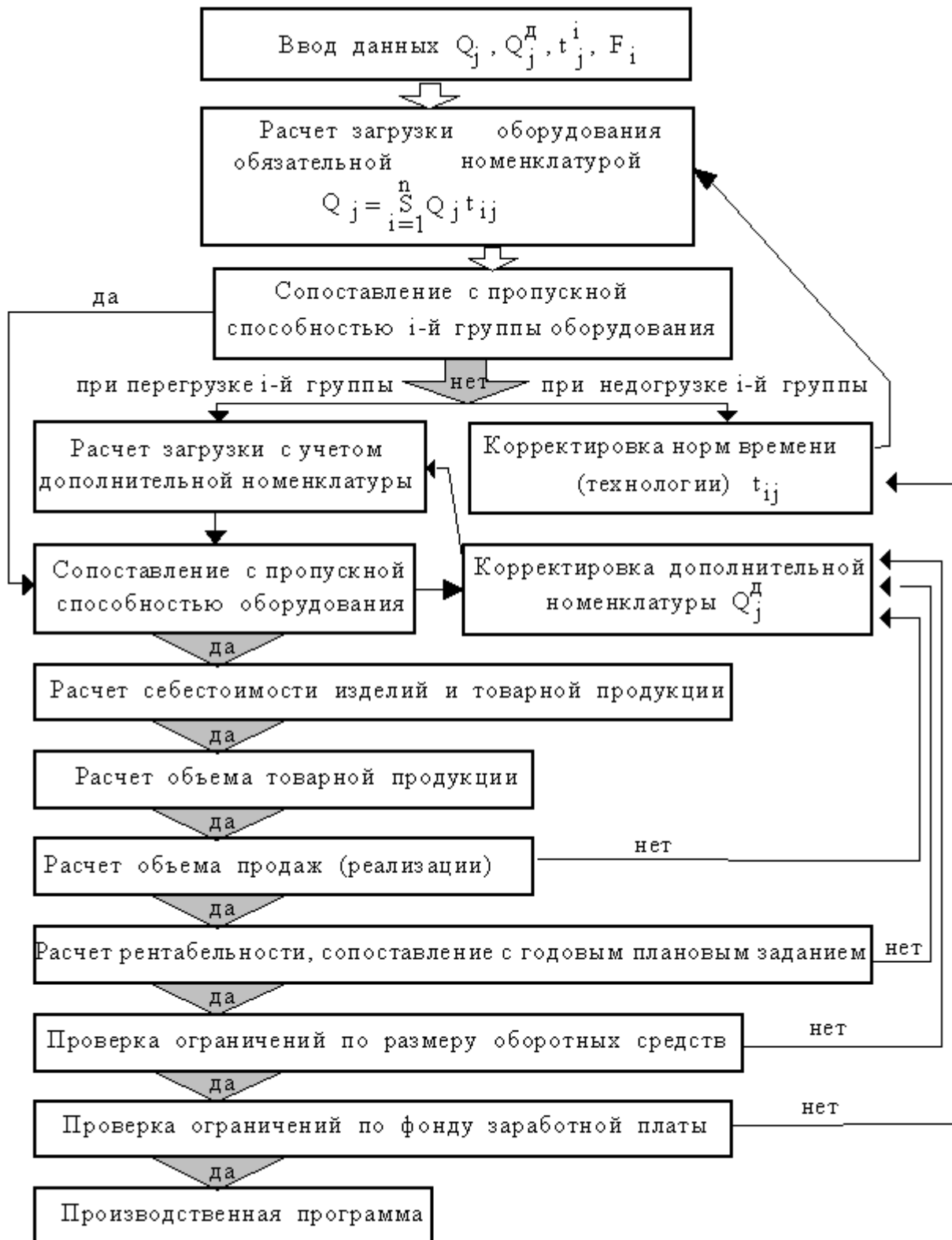
при условии максимального использования оборудования

$$\sum_{k=1}^k \sum_{i=1}^m F_{ij}^k - \sum_{j=1}^n t_{ij} X_j^k \rightarrow \min$$

и необходимости выполнения всех заказов

$$\sum_{k=1}^K x_j^k = Q_j \quad \text{или, по крайней мере, } \geq Q_j.$$

Один из возможных алгоритмов формирования производственной программы в АСУ представлен на рис. 35.



Обозначение:  $Q_j^Д$  - объем производства прочих дополнительных видов продукции

Рис. 35. Алгоритм расчета годовой производственной программы предприятия (упрощенный вариант)

## 8.8. Практика планирования и прогнозирования в зарубежных фирмах

Организационно процесс централизованного планирования в большинстве крупнейших фирм осуществляется «сверху вниз». Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления, где здесь определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки связать все звенья производственного механизма. Затем, на более низких ступенях управления, эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже чисто технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством. Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления материнской компании и, вместе с тем, предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого подразделения, высшее руководство ТНК должно располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные обычно содержатся в программах маркетинга, которые кладутся в основу разработки плана во всех подразделениях.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляют комитеты при Совете директоров (Плановые комитеты).

В них, как правило, входят представители высшего руководства фирмы, которые готовят решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики фирмы, выполняют координационные и аналитические функции, участвуют в формулировании основных целей и задач фирмы на длительную перспективу. Подготавливаемые ими рекомендации выносятся на рассмотрение Совета директоров и после одобрения включаются в форму конкретных мероприятий в перспективный план развития фирмы. Можно сказать, что на этом уровне управления формируются исходные положения для оптимального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода.

Следующим звеном аппарата планирования является центральная служба планирования, в функции которой входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными отделениями или дочерними компаниями, корректировка и уточнение плановых показателей и контроль за их выполнением. Она составляет формы плановой документации, консультирует высшее руководство по вопросам планирования. Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность в тесном контакте с другими подразделениями, а также со службами планирования в производственных отделениях, получая от них всю информацию, необходимую для разработки планов.

Практика показывает, что в американских компаниях текущие планы составляются, как правило, в производственных отделениях.

Планы, разрабатываемые оперативными подразделениями, рассматриваются центральной плановой службой, Главным администратором. После утверждения Советом директоров план принимает директивный характер.

### **Особенности планирования в фирмах США**

Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое планирование и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы, которая и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Стратегическое планирование имеет цель дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных отделений, а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее или годовое планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - оперативный документ, согласно которому отделение определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет план по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления.

Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках отделения обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяются от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем. Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и со стоимостью сырья и материалов.

В качестве примера организации процесса планирования представляет интерес рассмотрение двух американских фирм – «Амэлектрик» и «Амтрак».

### **Планирование в фирме «Амэлектрик»**



Фирма «Амэлектрик» представляет собой диверсифицированную транснациональную корпорацию, входящую в список 100 крупнейших корпораций, публикуемый журналом «Форчун». Она производит энергетическое оборудование, предоставляет услуги по его обслуживанию и ремонту.

Процесс планирования в фирме начинается с разработки каждые два года стратегического плана в каждом отделении, на что отводится четыре месяца (формулирование стратегии в соответствии с прогнозируемой рыночной ситуацией, например, стратегия проникновения на рынок конкретных товаров или снятия товара с производства). Стратегические направления разрабатываются на трехлетний период с экстраполяцией их на пять лет. Каждая ситуация анализируется в соответствии с различными альтернативами, подготовленными руководством фирмы.

**Схема процесса годового планирования в фирме «Амэлектрик» может иметь следующий вид:**

Сроки	Мероприятия
Март	Разработка стратегии и финансовых планов на основе оценки рыночной ситуации и составления прогноза в отношении получения заказов на будущий год.
Апрель	Представление предприятиям (заводам), входящим в отделение, предварительных данных о стратегии и финансовых планах фирмы.
Июнь - август	Получение предприятиями (заводами) действительных плановых показателей и начало разработки плановых показателей в деталях для каждого цеха. Получение предприятиями (заводами) данных об ожидаемых размерах инфляции, росте оплаты труда, товарных запасах и др. В августе предприятия (заводы) получают окончательные данные по нормо-часам.
Сентябрь	Руководство предприятия представляет годовой план и бюджет в производственное отделение.
Ноябрь	Высшее руководство фирмы информирует предприятия (заводы) о том, приняло оно представленные планы или нет.
Январь	Отделение направляет показатели рассмотренного высшим руководством годового плана на предприятия. Они могут отличаться от представленных ранее. После этого предприятия могут приступить к расходованию средств в соответствии с планами.
Февраль	Годовые планы окончательно утверждаются и, возможно, без изменений. Контроль за выполнением плана осуществляется отделением на месячной основе. Отклонения от установленных показателей должны быть обоснованы.

**Планирование в фирме «Амтрак»**

Годовой план фирмы, в составлении которого участвуют подразделения всех уровней, содержит следующие показатели: объем производства, расходы и себестоимость, капиталовложения, качество продукции, сроки поставок, товарные запасы, техника безопасности.

*Цикл годового планирования в фирме «Амтрак» может быть представлен следующей схемой:*

Сроки	Мероприятия
Март - июнь	Плановый отдел фирмы изучает рынок и конкуренцию, делает оценки существующей деловой среды, уточняет стратегию в отношении рынков, продукции, финансов. В июне плановые цели, показатели и приоритеты устанавливаются и утверждаются высшим руководством.
Июль	Проводится в течение одной недели конференция по планированию для 300 высших и средних руководящих работников фирмы. Высшее руководство представляет планы и стратегию фирмы. Участники обсуждают направления и конкретизируют задания для низовых звеньев управления.
Август	Участники конференции по планированию (руководители заводов и сотрудники их плановых отделов) разрабатывают показатели применительно к своим заводам и календарь процесса планирования.
Сентябрь	Руководитель завода и его сотрудники доводят план до сведения заводских подразделений, цехов и т.п. Каждое подразделение представляет своему руководителю на рассмотрение планы по численности работников, капиталовложениям, товарным запасам и др. Эти показатели передаются в финансовый отдел, который сводит их в единое целое, чтобы рассмотреть реальные возможности достижения установленных показателей, и делает оценку стоимости продукции.
Октябрь	Руководитель завода согласует план с руководителем производственного отделения, вносит необходимые изменения по согласованию с цехами и утверждает план.
Ноябрь	Высшее руководство фирмы утверждает окончательный вариант плана.
Декабрь	Служба организационного контроля проверяет готовность предприятия к выполнению плана (например, достаточен ли уровень подготовки исполнителей или необходимо организовать их подготовку). Каждый работник разрабатывает свой индивидуальный план работы в соответствии с планом фирмы, следуя установленным в нем приоритетам.

Подход к планированию в фирме «Амтрак» направлен на повышение ответственности низовых звеньев управления. Процесс годового планирования начинается с разработки стратегических целей и направлений и составления заданий для низовых звеньев.

Детальное годовое планирование включает составление прогноза продаж, разработанного отделом маркетинга фирмы, службами обслуживания покупателей и представителями предприятий.

### **Особенности планирования в фирмах Японии**

В японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70% крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб).

Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции (табл.8.2).

В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и прибыли. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль за деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений.

Таблица 8.2

*Различия в характере планирования в специализированных и диверсифицированных компаниях*

Элементы планирования	Тип компании	
	Специализированная	Диверсифицированная
Назначение	Формирование стратегии и структуры	Объединение стратегии отделений
Выработка идей и разработка плана	Централизованы	Децентрализованы
Поиск	Поиск в широкой сфере, но узкий и глубокий, в основном силами планового отдела	Широкий поиск преимущественно в отделениях
Цели	Приоритеты: доля на рынке, рост продаж и прибыль	Приоритеты: норма прибыли, рост продаж и доля на рынке
Ключевые вопросы	Конкуренция, совершенствование продукта и объем производства	Разработка новых продуктов, номенклатура продуктов
Временной горизонт	Средне и долгосрочный	Долгосрочная стратегия плюс среднесрочный план
Неопределенность	Гибкий план	Гибкий план и диверсификация
Контроль	Прямой	Финансовые показатели

Обычная модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

### *Стадия 1. Формулирование предпосылок*

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы положения фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

### *Стадия 2. Уточнение проблем*

Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний, например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляют разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

### *Стадия 3. Долгосрочная стратегия*

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица БКГ). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше стратегий и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

### *Стадия 4. Среднесрочные планы*

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии намечаются среднесрочные задачи и направления, составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.



## **8.9. Профессионалы советуют**

### ***Разработка производственной стратегии***

#### ***(Developing a Manufacturing Strategy)***

Конкурентное преимущество производственной компании

достигается при оптимальном соединении людей и технологий при движении в правильном направлении, т.е. при соответствующей производственной стратегии. Это особенно важно, ибо переход предприятия на выпуск новой, нужной рынку продукции требует значительного времени и, следовательно, финансовых потерь. Таким образом, правильно выбранная производственная стратегия является важнейшим фактором конкурентного успеха.

Стратегия производства включает: текущий базис конкурентного преимущества, ключевые факторы успеха в бизнесе фирмы, стратегические производственные намерения, предлагаемые стратегические инициативы, в том числе решения «делать самим или покупать» компоненты продукции.

Список действий.

1. Определение проектной команды.

2. Оценка рыночного положения существующей продукции.

Это предполагает ответы на вопросы:

- какой базовой стратегией (ценовое лидерство, дифференциация, фокусировка) пользуется организация?

- какие продуктовые группы она производит?

Следует использовать информацию по каждому продукту (объемы продаж, размеры рынков, их рост, ключевые факторы успеха).

3. Идентификация источников изменения на рынке.

Сюда относятся: методы использования продукта, рыночные условия, эволюция производственной философии, технологические разработки, финансовое давление и т.д.

Следует использовать при оценке SWOT – анализ.

4. Идентификация ключевых факторов успеха организации, ключевых конкурентов и отрасли в целом.

5. Оценка текущей производственной деятельности.

Сюда входят оценки степени вертикальной интеграции процессов, производственных мощностей, организации, человеческих ресурсов, качество продукции, политики его контроля, поставщиков, перспектив новых продуктов.

6. Определение новых целей.

7. Разработка новой производственной стратегии.

8. Предложение по модернизации линий снабжения с учетом новой стратегии.

9. Ежегодная ревизия стратегии, исходя из развития бизнеса и уточнения целей.

Что надо и чего не надо делать при разработке производственной стратегии.

Надо:

- иметь четкое понимание существующей производственной стратегии,
- хорошо знать свои сильные и слабые стороны.

Не надо:

- оканчивать разработкой стратегии, ее следует пересматривать с целью уверенной встречи новых рыночных условий.

## 8.10. Контрольные вопросы по разделу 8



8.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

8.0.1. При создании нового производства первым делом следует позаботиться о технической стороне дела, а затем

заняться кадрами.

8.0.2. Существующая на фирме технология и комплект конструкторских документов определяют себестоимость нового изделия.

8.0.3. Дискретность стратегического планирования ниже, чем при оперативном планировании.

8.0.4. Подробность оперативного планирования всегда выше, чем при стратегическом планировании.

8.0.5. Точность прогноза при экстраполяции зависит от числа прошлых данных и их разброса относительно тренда.

8.0.6. При планировании затрат на НИОКР используются расчетно-аналитические нормы затрат живого труда.

8.0.7. План капитального строительства на заводе определяется маркетинговым и финансовым планами.

8.0.8. План материально-технического снабжения на заводе определяется планом по труду и заработной плате.

8.0.9. Задачей оперативного планирования является развитие потенциала фирмы.

8.0.10. Может ли производственная программа предприятия корректироваться по результатам оперативно-производственного планирования?

8.0.11. Рассчитывают ли необходимые площади складского хранения металла по специфицированным нормам его потребления на предприятии?

8.0.12. Целесообразно ли в диверсифицированных фирмах осуществлять подробное годовое планирование на уровне топ-менеджмента?

8.0.13. Можно ли по нормам транспортных расходов на плановую единицу продукции и ее входящих частей разработать схему оптимального грузооборота на предприятии?

8.0.14. Нормативное хозяйство одного предприятия отрасли может быть полностью использовано на другом предприятии отрасли.

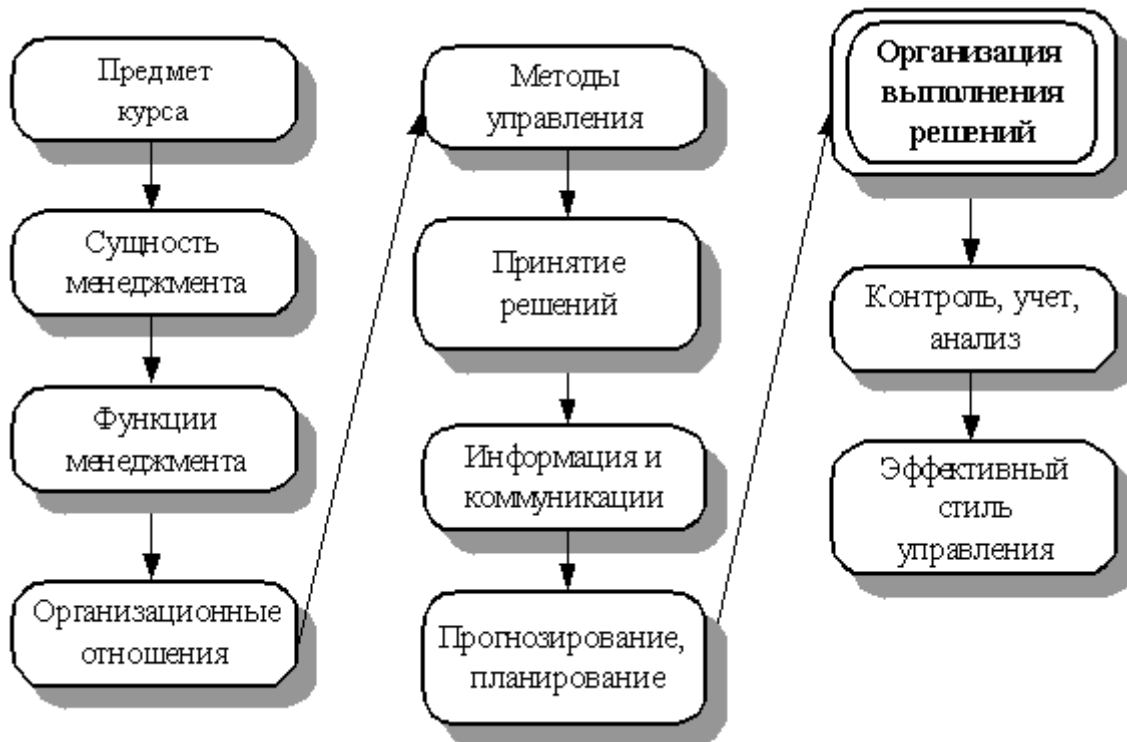
8.0.15. Равномерная загрузка производственных мощностей снижает издержки предприятия.

8.0.16. Производственная программа – один из видов стратегического плана фирмы.

8.0.17. Связаны ли между собою прогнозирование и планирование?

8.0.18. Всегда ли формализованные методы прогнозирования точнее неформализованных?

## 9. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК СТАДИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



*Логическая структура раздела*



## 9.1. Стратегия и практическая деятельность фирмы

Стратегия фирмы раскрывается в практической политике организации. Она связана с частными политиками фирмы.

Наиболее часто разрабатываются политики:

- маркетинга (в т.ч. выпуск продукции, ценообразование, продвижение продукции, товародвижение),
- производственная,
- кадровая,
- инвестиционная,
- развития фирмы.

Конкретизация этих политик происходит в письменных и устных директивах практически ежедневно относительно той или иной ситуации. Следует избегать обилия бюрократических инструкций, привлекать к составлению необходимых указаний сотрудников. Практические действия организации излагаются в конкретных планах работы (мероприятиях). Пример связи ключевых результатов, задач, мероприятий и календарного плана представлен на рис. 36.

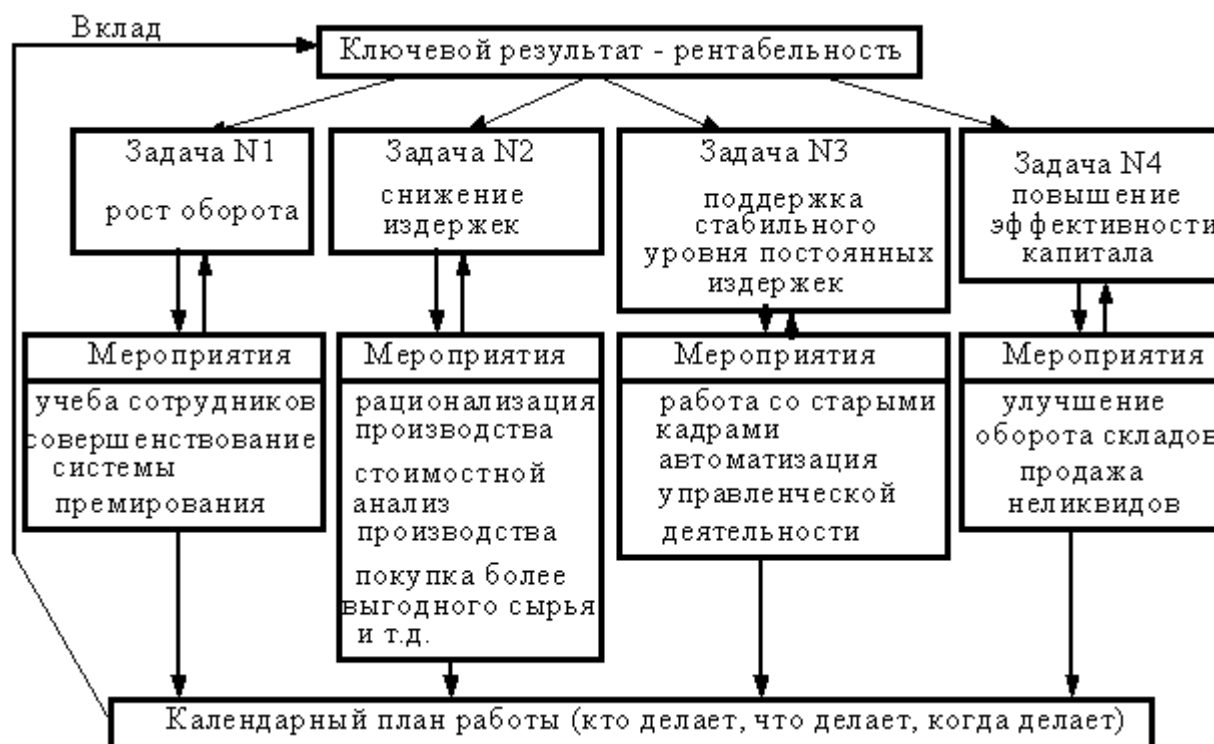


Рис. 36. Связь ключевых результатов, задач и календарного плана

Мероприятия должны отвечать на вопрос: «Что надо делать?» Их целесообразность проверяется вопросом: «Для чего необходимы данные мероприятия?»



## 9.2. Выделение ключевых результатов деятельности отдельных менеджеров

На этапе организации управления выясняются ключевые результаты деятельности и конечные цели каждого руководителя во всех звеньях управления. Ключевые коммерческие результаты фирмы следует привязать к отдельным работникам. При этом может использоваться матрица ключевых результатов (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Матрица ключевых результатов (пример)

Ответственное лицо Ключевой результат	Руководитель	Ответств. за маркетинг	Ответств. за производство	Коммерческий руководитель	Ответственный за кадры
Рентабельность	+	+	+	+	+
Доля на рынке	+	+			
Платежеспособность	+			+	
Мотивация, мероприятия		+	+	+	+

Для ключевых результатов работы отдельного лица характерным должно быть следующее:

- они должны оказывать непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности фирмы,
- иметь достаточно широкий характер,
- занимать значительную часть времени менеджера,
- их должно быть не более 4 - 6,
- они должны включать по меньшей мере 80% всего, что ожидается от этого лица,
- они должны приводить к целям фирмы.

Ключевые результаты и цели отдельных лиц окончательно утверждаются в ходе совещания руководителя с подчиненными, где определяются и методы оценки результатов.

Картина действий конкретных лиц и календарь распределения их времени может служить моделью их деятельности на плановый период (рис.37).



Рис.37. Система управления собственной деятельностью и использованием времени

### 9.3. Роль ответственности в процессе управления

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность - это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение;
- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия);
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают (рис.38):

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия);
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других);
- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемые нормы и исполнитель является одним лицом);
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия);

- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности);
- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).

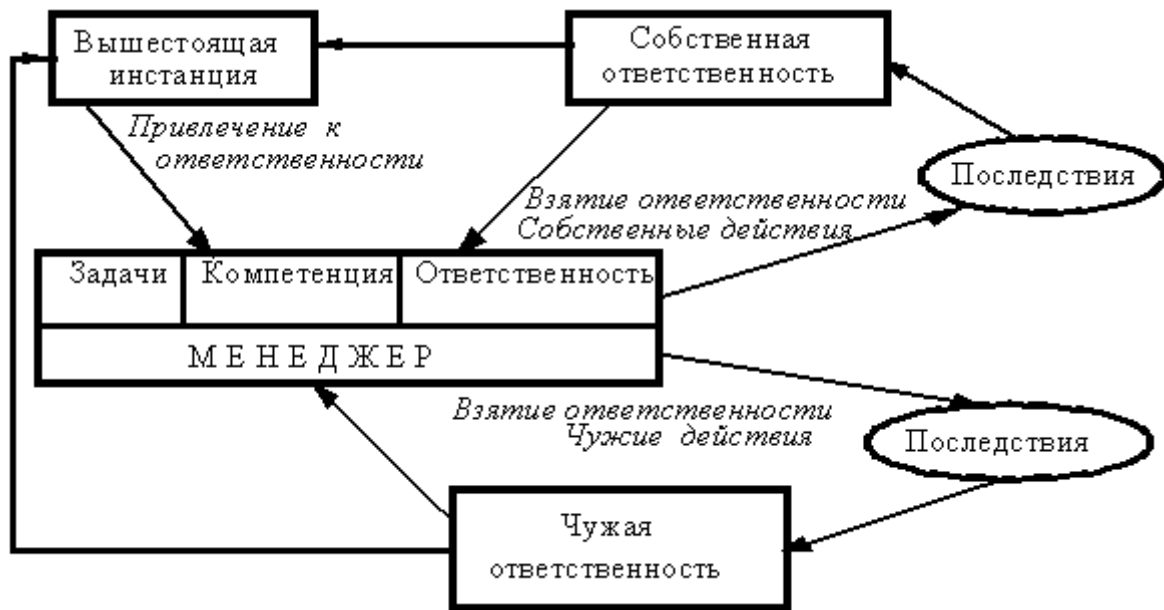


Рис. 38. Установление и передача ответственности

В случае ответственности в смысле обязанности отвечать за последствия принятие ответственности выступает в следующих формах:

1. Определение отрицательных результатов в результате контроля.
2. Определение персональной ответственности в результате анализа отклонений.
3. Персональные меры поощрения и взыскания:
  - а) поощрения (премии, продвижения, укрепление авторитета);
  - б) уменьшения степени поощрения (вознаграждения, влияние на карьеру);
  - в) санкции (снижение окладов, возмещение ущерба, потеря компетенции, отставка, увольнение, уголовное преследование).

#### 9.4. Координация и регулирование в процессе управления по ситуациям

Хорошо спланированное управление - лишь половина процесса. Оно дает результат, если в качестве части процесса управления прогнозируются важнейшие возможные ситуации и осуществляется подготовка к действиям при их возникновении. Это обеспечивается:

- творческим и целеустремленным подходом к планированию;
- составлением хорошего календаря руководителя с выделением необходимого времени для выполнения всех этапов и задач управления;
- готовностью использовать все внутренние и внешние факторы положения фирмы и уже достигнутые результаты;
- эффективным владением стилями управления, его методами и техникой;
- настойчивым и творческим совершенствованием работы.

К числу внутренних и внешних факторов положения фирмы следует отнести:

- основной характер коммерческой деятельности (например, промышленная фирма или работа в сфере обслуживания);

- общее экономическое положение;
- связанные группы (внешние - клиентура, поставщики, финансисты, государство, конкуренты, внутренние - собственники, менеджеры, кадры);
- этапы развития организации (создание - нужда в новом руководителе, авторитарное его руководство - бунт подчиненных, делегирование полномочий - кризис контроля, сотрудничество - психологический кризис);
- размер фирмы;
- ее структура;
- атмосфера в ней;
- ресурсы;
- руководитель (его стиль, роль, понимание этого).

На конкретную ситуацию конкретного человека могут оказывать влияние различные внешние и внутренние факторы. Наиболее типичные из них:

внешние:

- мероприятия конкурентов,
- внезапные изменения в экономическом положении клиентов,
- кризисы,
- общественные события,
- погодные условия,
- положение на рынке труда,
- законодательство,
- мероприятия по регулированию социальных процессов,
- изменения на денежных рынках,
- изменение международной конъюнктуры,
- новая технология,
- деятельность средств массовой информации,
- изменения в позициях и оценках;

внутренние:

- личные отношения,
- перегрузки в работе,
- отпуска, болезни,
- мероприятия профсоюза,
- положительные и отрицательные неожиданные ситуации,
- текучесть кадров,
- расширение или сокращение деятельности фирмы,
- неисправность машин и оборудования,
- неправильное поведение клиентов и персонала,
- действия влиятельных лиц,
- факторы охраны и безопасности труда,
- инициатива и идеи,
- мотивация.

Учет таких факторов помогает прогнозировать ситуации и подготовить ответы на вопросы: «А что будет, если .....?»



## 9.5. Контрольные вопросы и задания по разделу 9

9.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

9.0.1. Должны ли в мероприятиях по организации выполнения управленческих решений указываться сроки и конкретные исполнители мероприятий?

9.0.2. Одно ли и то же исполнитель и ответственный за мероприятие?

9.0.3. Должны ли мероприятия по организации выполнения управленческих решений составляться на основе календарного плана работ?

9.0.4. Должны ли ключевые результаты деятельности отдельных менеджеров отражаться в календарном плане работ фирмы?

9.0.5. Должен ли календарный план работ предусматривать точки контроля по отдельным мероприятиям?

9.0.6. Целесообразно ли, чтобы за один ключевой результат отвечало несколько руководителей?

9.0.7. Ключевые результаты деятельности отдельных менеджеров не обязательно связывать с текущими целями фирмы.

9.0.8. Целесообразно ли руководителю фирмы планировать свою личную деятельность?

9.0.9. Входит ли в понятие ответственности руководителя готовность отвечать за собственные действия и действия своих

одчиненных?

9.0.10. Ответственность исполнителя перед руководителями своей фирмы есть внешняя ответственность.

### 9.2. Задания на творческие работы

#### ЗАДАНИЕ № 9.2.1

##### *Разработка ленточного графика и сетевого графа подготовки производства изделия на машиностроительном заводе*

1. Разработать ленточный график, подготовки производства изделия на заводе.
2. Разработать сетевой граф этого процесса.
3. *Исходное событие:* получение заводом комплекта конструкторской документации.
- Конечное событие:* готовность производства к выпуску опытной партии.
4. Срок выполнения работы:

##### *Источники*

1. Гольдштейн Г.Я. Курс лекций по основам менеджмента.
2. Организация, планирование и управление предприятиями электронной промышленности /Под ред. П.М. Стуколова. –М.: Высшая школа, 1986, гл.8.

#### ЗАДАНИЕ № 9.2.2

##### *Разработка ленточного графика и сетевого графа ОКР по созданию навигационного ультразвукового эхолота для надводных судов*

1. Разработать ленточный график выполнения ОКР.
2. Разработать сетевой граф выполнения ОКР.

3. *Исходное событие*: получение утвержденного технического задания на ОКР.  
*Конечное событие*: наличие полного комплекта конструкторской документации для серийного производства, откорректированной по результатам испытаний опытного образца.
4. Срок выполнения работы:

***Источники***

1. Амиров Ю.Д. Научно-техническая подготовка производства. –М.: Экономика, 1989.
2. Амиров Ю.Д. Основы конструирования. – М.: Изд-во стандартов, 1991, С. 287-296, 331-340.
3. Консультации соответствующих кафедр.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.3**

***Разработка ленточного графика и сетевого графа создания компьютерной системы управления механосборочным цехом***

1. Разработать ленточный график выполнения разработки.
2. Разработать сетевой граф выполнения разработки.
3. *Исходное событие*: наличие работающего механического цеха.  
*Конечное событие*: начало устойчивого управления цехом с помощью компьютерной системы управления.
4. Срок выполнения работы:

***Источники***

1. Гольдштейн Г.Я. Курс лекций по основам менеджмента.
2. Скурихин В.И., Забродский В.А., Копейченко Ю.В. Адаптивные системы управления машиностроительным производством. –М.: Машиностроение, 1989, С. 28-75, 161-194.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.4**

***Разработка ленточного графика и сетевого графа мероприятий по организации нового набора студентов вуза***

1. Разработка ленточного графика мероприятий.
2. Разработка сетевого графа процесса.
3. *Исходное событие*: утверждение плана набора.  
*Конечное событие*: зачисление абитуриентов в состав студентов.
4. Срок выполнения работы:
5. Источники информации: консультации в подразделениях вуза.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.5**

***Разработки ленточного графика и сетевого графа выполнения мероприятий по организации подготовки экономистов-менеджеров***

1. Разработать ленточный график процесса организации подготовки специалистов.
2. Разработать сетевой граф этого процессе.
3. *Исходное событие*: решение руководства вуза, а об открытии специальности.  
*Конечное событие*: начало учебного процесса.
4. Срок выполнения работы:
5. Источники информации: консультации на кафедре и в подразделениях вуза.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.6**

***Разработки ленточного графика и сетевого графа мероприятий по созданию расписания учебных занятий на семестр в вузе***

1. Разработка ленточного графика мероприятий.
2. Разработка сетевого графа мероприятий.
3. *Исходное событие*: наличие исходной плановой документации.  
*Конечное событие*: информация о расписании деканатам и кафедрам.
4. Срок выполнения работы:
5. Источники информации: консультации в подразделениях вуза.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.7**

***Разработки ленточного графика и сетевого графа мероприятий по прохождению хоздоговорной НИОКР в вузе***

1. Разработка ленточного графика мероприятий.
2. Разработка сетевого графа процесса.
3. *Исходное событие*: утверждение технического задания заказчиком .  
*Конечное событие*: утверждение акта о выполнении НИОКР.
4. Срок выполнения работы:
5. Источники информации: консультации в подразделениях вуза.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.8**

***Разработка ленточного графика и сетевого графа работ по созданию и освоению производства новых образцов продукции***

1. Разработка ленточного графика работ по всем видам подготовки производства.
2. Разработка сетевого графа этого процесса.
3. *Исходное событие*: решение о проведении ОКР.  
*Конечное событие*: начало серийного производства изделия.
4. Срок выполнения работы:

***Источники***

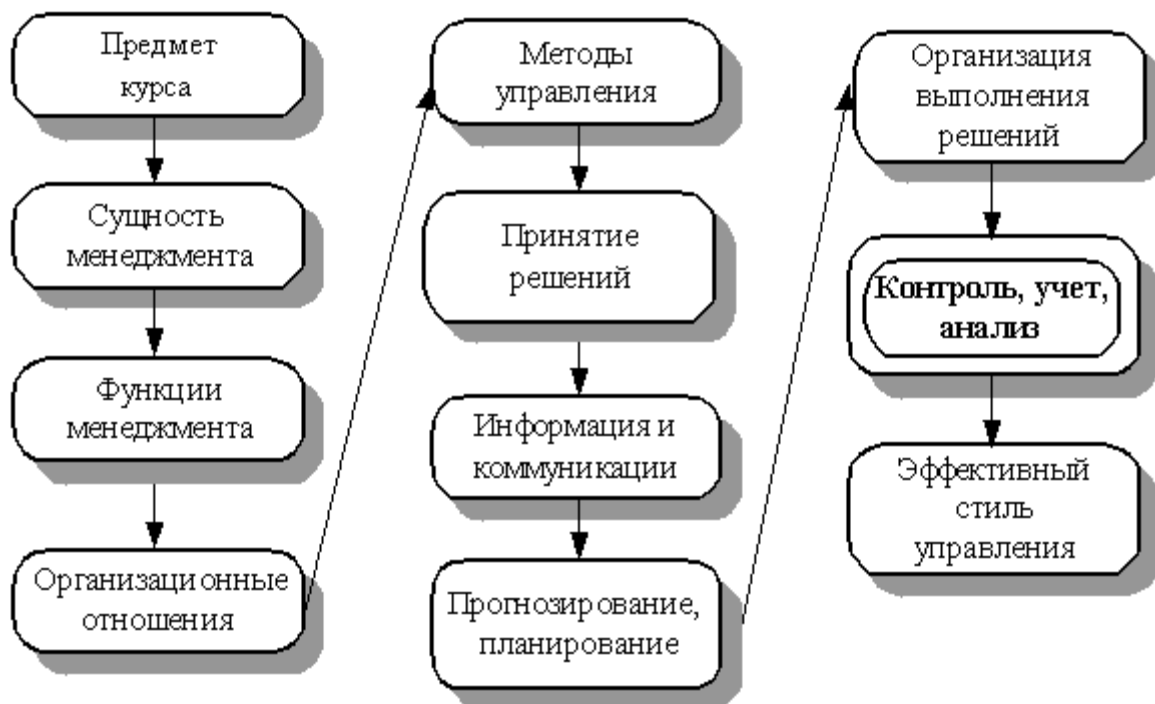
1. Гольдштейн Г.Я. Курс лекций по основам менеджмента.
2. Карпухин М.Г. др. Жизненный цикл и эффективность машин. –М.:Машиностроение,1989, С. 118-128.

**ЗАДАНИЕ № 9.2.9**

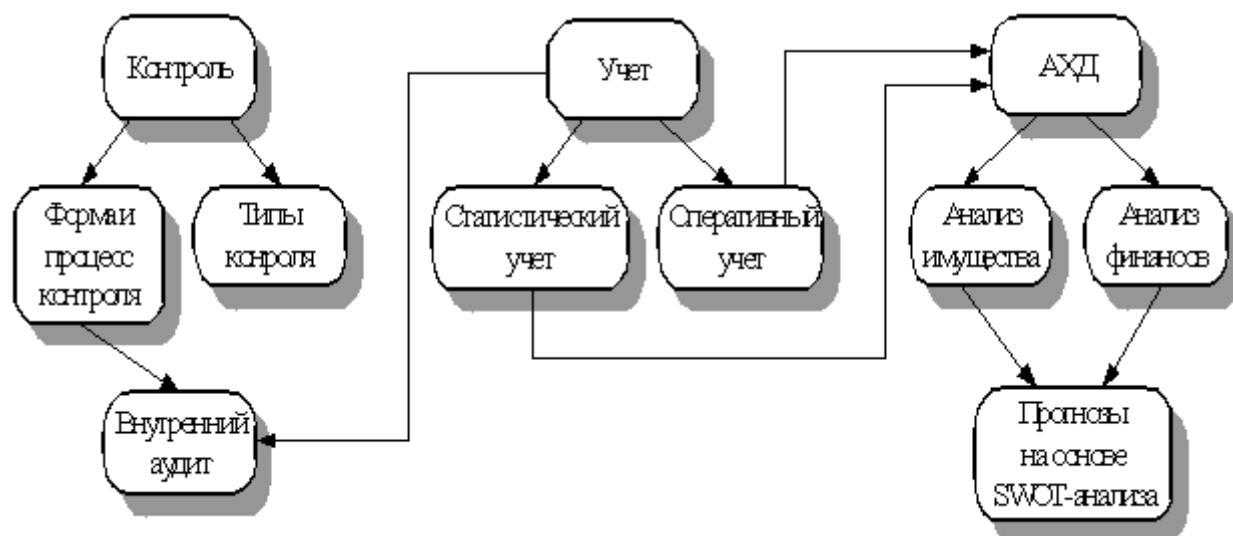
***Разработка ленточного графика и сетевого графа мероприятий по подготовке и печати методических пособий в вузе***

1. Разработка ленточного графика мероприятий.
2. Разработка сетевого графа процесса.
3. *Исходное событие*: рукопись и её машинокопия готовы.  
*Конечное событие*: готов тираж издания.
4. Срок выполнения работы:
5. Источники информации: консультации в подразделениях вуза.

## 10. КОНТРОЛЬ, УЧЕТ, И АНАЛИЗ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ



Логическая структура раздела





## 10.1. Понятие и виды контроля

Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/бюджет), прогнозы (бюджет/бюджет), развитие процесса (бюджет/есть).

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования. Таким образом, говорят о целесообразности объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент (рис. 39).

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) - контроль лицами, независящими от процесса.

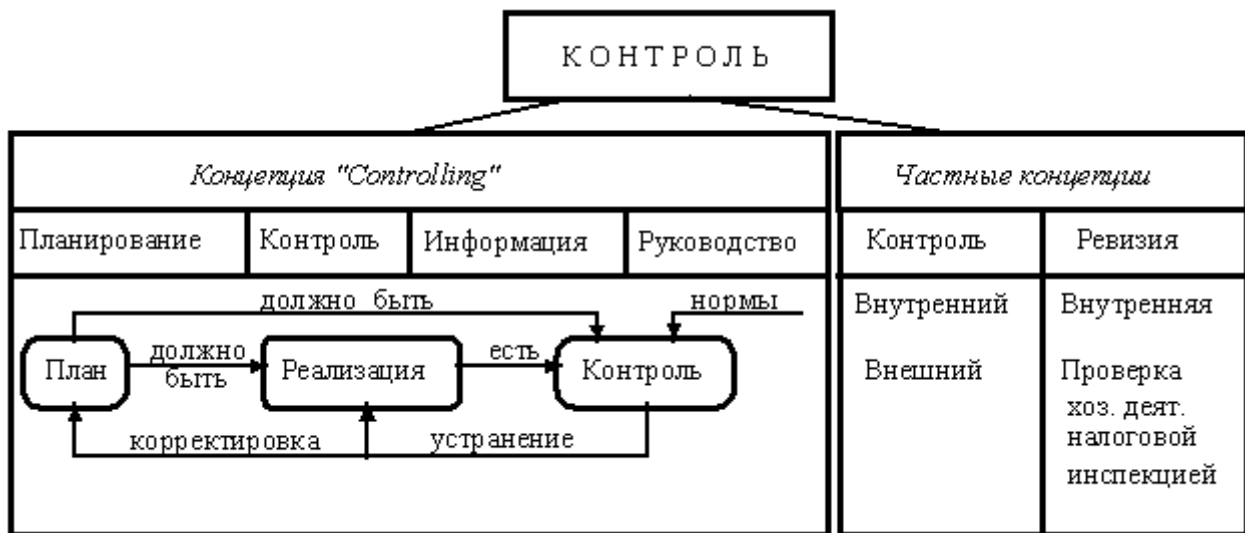


Рис. 39. Основные концепции контроля

Контроль можно также классифицировать:

- по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний);
- по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);
- по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);
- по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

## 10.2. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки);
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления);

### 3. Планирование проверки:

- объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
- проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
- субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
- методы контроля;
- объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
- сроки и продолжительность проверок;
- последовательность, методики и допуски проверок.

### 4. Определение значений действительных и предписанных;

### 5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка);

### 6. Выработка решения, определение его веса;

### 7. Документирование решения;

### 8. Метапроверка (проверка проверки);

### 9. Сообщение решения (устное, письменный отчет);

### 10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы (рис. 40).

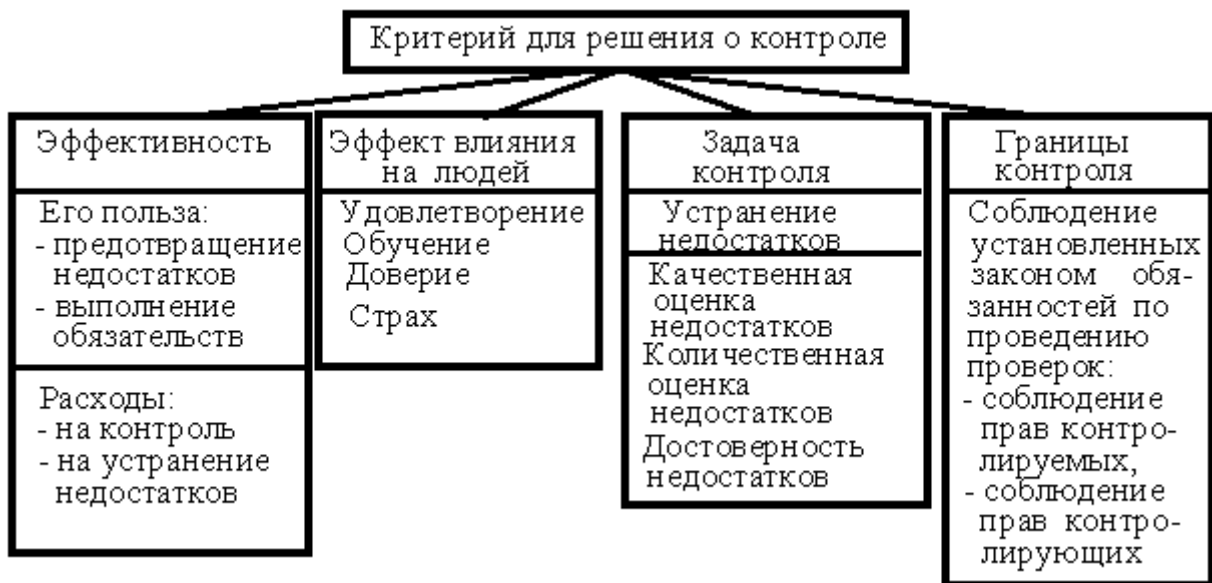


Рис. 40. Основные составляющие критерия для решения о контроле

## 10.3. Типы систем контроля

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 10.1.

*Рыночный контроль* наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Таблица 10.1

Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократи-ческий	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости, поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам, что очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль – основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) – принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

*Контроль по выходу* является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение их менеджеров.

На функциональном уровне также оценивается степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно – мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях – высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

*Бюрократический контроль* представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемые результат и реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты – это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация – очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае, дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктовые линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, т.к. нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

#### 10.4. Контроль и измерение результатов коммерческой деятельности. Действия руководителя при контроле

Чтобы результаты контроля можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели и ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения прежде всего в разрезе года. Их оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности (табл. 10.2).

Таблица 10.2

##### Пример ситуации контроля

Ключевой результат	Планируемый результат	Полученный результат	Измеритель	Оценка и выводы
<b>1. Коммерческая деятельность:</b>				
Рентабельность	+2% от нынешнего уровня прибыли на весь капитал	рост 3%	Прибыль на весь капитал	Цель превзойдена, но процент прибыли еще недостаточно высок.
Контролируемая доля рынка	25% внутреннего рынка	33% внутреннего рынка	Доля в %	Цель превзойдена; доля на внутреннем рынке довольно высока; обратить внимание на экспорт
Административные расходы	10% экономии	3% экономии	Расходы по бухгалтерской отчетности	Цель не достигнута. Разобраться в причинах и факторах
Ключевой результат	Планируемый результат	Полученный результат	Измеритель	Оценка и выводы
<b>2. Вспомогательная деятельность:</b>				
Производительность труда	Увеличить на 20% число операций при том же персонале	Рост на 15% при сокращении численности персонала на 3%	Число выполненных операций	Цель почти достигнута. Продолжить выполнение мероприятий
Мотивация персонала	Значительно большее желание работать, внутреннее	Заметно повышение	Анализ по принципу «мне кажется»	Достигнута уверенная мотивация, закрепить

	стремление к перемещениям			достижения
Имидж фирмы	Популяризация имиджа	Значительно оживившееся в печати представление о фирме, подкрепленное информацией	Число ссылок в газетах; анализ по принципу «мне кажется»	Наблюдается активизация. Продолжить мероприятия. Провести исследование представления об имидже фирмы в обществе

Руководитель на стадии контроля должен анализировать и управленческое поведение. Наилучшим является сочетание напористости и гибкости. Худший вариант – агрессивность и вялость. Таким образом, объекты контроля целесообразно классифицировать в соответствии с рис.41.

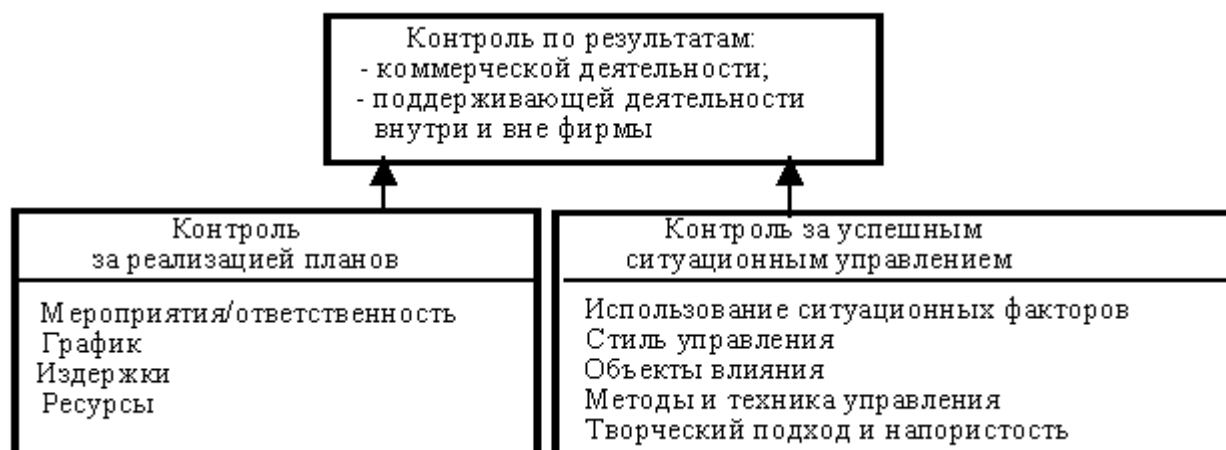


Рис. 41. Классификация объектов контроля

### 10.5. Понятие и задачи учета на предприятии

Учет – необходимая информационная база менеджера. Его главная цель – предоставление достоверной информации о ходе и результатах деятельности фирмы, которая является основой принятия управленческих решений.

Важнейшие задачи учета:

- сбор, обработка и отображение первичных данных о хозяйственной деятельности,
- систематизация данных с целью получения и обобщения итоговой информации о хозяйственной деятельности,
- создание исходной информационной базы для планирования и осуществления контроля за выполнением планов.

Различают три вида хозяйственного учета:

- оперативный,
- статистический,
- бухгалтерский.

Оперативный – сбор текущей информации (учет явок, простоев оборудования, запчастей, запасов и т.д.). Данные его используются для текущего управления фирмой.

Статистический – изучение и контроль наиболее типичных хозяйственных процессов с помощью статистических методов. Он обеспечивает фирму данными о состоянии и движении производственных фондов и другими информационными материалами.

Бухгалтерский учет – постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет хозяйственных операций, охватывающий всю деятельность фирмы и всех ее подразделений. Данные бухучета обязательно подтверждаются документально в строго определенной форме.

### **10.6. Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия**

Анализ - середина между контролем и планированием в «кольце управления». Им заканчивается один цикл управления (анализ результатов) и начинается следующий (анализ исходной позиции). Ясно, что в практической непрерывной коммерческой деятельности эти два вида анализа сливаются.

Анализ итогов хозяйственной деятельности фирм рекомендуется проводить последовательно по следующей схеме:

1. Определение цели анализа (обзор имущественного и финансового положения и уровня доходов).
2. Выбор исходного материала (балансы, счета прибылей и убытков, отчеты о состоянии дел, годовые отчеты фирмы и конкурирующих организаций, таблицы биржевых курсов, сообщения экономической прессы, отчеты о собраниях пайщиков).
3. Получение первого представления об объекте анализа (анализ публикаций о фирме и отрасли, производственная программа).
4. Сбор числовых данных путем разложения итогов деятельности фирмы по источникам (обычный итог производственной деятельности, обычный итог финансовой деятельности, внеплановый итог).
5. Оценка сводного баланса движения имущества и капитала, сравнительного баланса.
6. Исследование причин полученного в балансе результата, разработка прогноза развития на перспективу, формирование заключения.
7. Отражение результатов в форме отчета.

Основные разделы анализа:

- анализ имущественного положения (обзор структуры средств предприятия и его инвестиционной деятельности) по следующим важнейшим показателям: доля основных средств в совокупном капитале, доля оборотных средств, норма инвестиций в обороте, квота инвестиций (брутто-инвестиции на объем производства);
- анализ уровня доходов по следующим показателям: рентабельность собственного капитала, рентабельность совокупного капитала, уровень дивидендов, соотношение биржевого курса и дивидендов, влияние на уровень дивидендов дохода с оборота, скорости оборота, структуры

капитала, скорость возврата инвестиций, влияние заемного капитала на увеличение доходов с собственного;

- анализ финансового положения по следующим показателям: ликвидность, уровень динамической задолженности (число лет, необходимых для погашения взятых кредитов за счет собственных средств), уровень задолженности, уровень обеспечения основных средств собственными средствами и долгосрочным заемным капиталом, доля заемных средств, доля собственных средств.

Анализ дополняется прогнозами:

- ожидаемых изменений, ограничений;  
 - интересов связанных групп (клиентуры, кадров, руководства, собственников, госвласти, финансистов, компаньонов);  
 - препятствий;

а также SWOT-анализом (оценкой внешних и внутренних факторов деятельности фирмы) (рис.42).

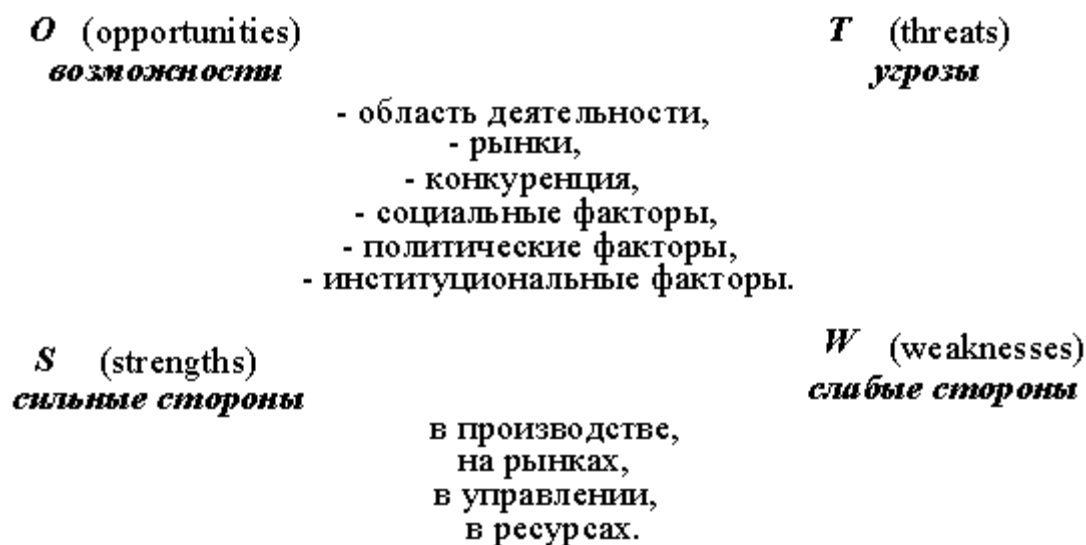


Рис. 42. Структура SWOT-анализа

В результате анализа должны быть сделаны выводы:

- как реагировать на прогнозы;  
 - на ожидания связанных групп;  
 - по использованию возможностей;  
 - по предотвращению опасностей;  
 - по укреплению сильных сторон и их использованию;  
 - по усилению слабых мест, которые следует учесть в стратегических и годовых планах.



## 10.7. Профессионалы советуют

### *Внутренний аудит (Internal Audit)*

Есть четкая разница между внутренним и внешним аудитом. Внутренний аудит – независимая оценочная функция, целью которой



является помощь штабу в эффективной разгрузке его ответственности. Для этого внутренние аудиторы снабжают штаб анализом, оценками и рекомендациями по соответствующим видам активности.

Достоинства внутреннего аудита:

- направление внимания менеджмента на ключевые выходы бизнеса, анализ слабостей в системе контроля;
- позитивная уверенность в тех областях, где оперативный контроль достаточен;
- идентификация возможностей повышения эффективности бизнеса;
- предупреждение о потенциальных проблемах.

Недостатки:

- могут быть большие затраты по времени;
- может отвлекать менеджеров от текущей работы;
- может вызывать у штаба желания дополнительных перепроверок.

Список действий.

1. Выбор целей аудита.
2. Выбор аудиторов.
3. Подготовка детального задания аудиторам.

Вы должны быть уверены, что вся «подводная» информация имеется. Задание должно включать:

- стратегический и бизнес-планы;
- исходные указания;
- меморандум об организации;
- руководства по внутренним процедурам;
- список ключевых руководителей;
- описание структуры управления организацией.

4. Идентификация ключевых контрольных точек.

5. Оценка контроля.

Она должна показать насколько эффективен контроль (что должно быть улучшено? имеются ли упущения?). Возможны вопросы:

- если кто-то хотел бы совершить обман, где и как он бы это сделал?
- если я покупатель, буду ли я доволен ценой и уровнем сервиса?

6. Тестирование системы.

Выбирается случайно ряд активностей и подсистем и подвергаются пошаговому исследованию процедур и их описаний на предмет соответствия.

7. Выбор областей для более глубокого исследования.

8. Исследование вопросов: достигнут ли нужный объем продаж? Есть ли дополнительные возможности его увеличения?

9. Подготовка предварительного отчета.

10. Подготовка финального отчета с рекомендациями и планом действий.

11. Конкретные мероприятия по исправлению положения.

Что надо и чего не надо делать при внутреннем аудите.

Надо:

- информировать штаб о выгодах внутреннего аудита;
- информировать штаб о деталях аудита и позитивных действиях в его результате;
- составить реальный план действий по результатам аудита;
- отслеживать процесс по мере реализации этого плана.

Не надо:

- относить внутренний аудит к ежедневным контрольным механизмам менеджмента;
- ожидать от него выделения всех слабых мест в вашей системе.



### *Определение системы измерений деятельности*

#### *(Establishing a Performance Measurement System)*

Измерительная деятельность – один из ключевых реквизитов в любой программе улучшения деятельности. Система измерения деятельности организации – организованный комплекс средств определения, сбора, анализа с целью обеспечения принятия решений по всем видам деятельности.

Мера деятельности дает численный ответ на вопрос: достигли ли мы или превзошли некоторые индикаторные значения?

Достоинства измерения деятельности:

- понимание текущей позиции организации;
- определение места, где улучшения действительно имеются;
- определение того, где улучшения требуются;
- страхование решений на основе фактических измерений.

Единственным недостатком является дополнительный расход ресурсов на измерительные процедуры.

Список действий.

1. Выделение комитета, ответственного за разработку, внедрение и пересмотр системы.
2. Идентификация процессов, которые требуются измерять.

Ответы на вопросы:

- Что вы делаете?
  - Как вы это делаете?
  - С чего начинаются и чем заканчиваются ваши процессы?
  - Кто ваши потребители (внутренние и внешние)?
3. Идентификация активностей, подлежащих измерению.

Критерии:

- эффективность и стоимость;
  - качество, удовлетворенность потребителей;
  - временной график полного процесса;
  - продуктивность полного процесса;
  - безопасность полного процесса.
4. Установление индикаторов нормативов функционирования.
  5. Сбор данных.

Предварительно спросите себя:

- Что я пытаюсь измерить?
- Где я буду делать измерения?
- Какова должна быть их точность?
- Как часто нужно делать эти измерения?

6. Анализ/отчет о реальной деятельности.

Перед тем, как сделать заключение по данным, проверьте что:

- данные дают ответ на вопрос, который был задан;
- не присутствует ли смещение в собранных данных;

- имеется ли достаточно данных, чтобы делать значимые заключения.
- Обобщение данных и подготовку отчета следует делать, исходя из следующих требований:
- категоризировать данные и использовать графики для показа трендов;
  - готовить отчет в соответствии с задачами и стандартами;
  - заботиться о том, чтобы все необходимые измерения начинались и кончались в том же самом месяце или годе;
  - следует использовать стандартный формат;
  - дополнять базовые заключения!
7. Сравнение реальной деятельности с индикаторами (нормативами).
8. Предложения по модификациям деятельности. Сравнение с нормативами необходимо проанализировать следующим образом:
- если активность ниже необходимой (это должно показать сравнение с индикатором), то причины должны быть установлены и намечены действия по изменению положения;
  - если отклонения незначительны, то следует использовать более высокий норматив и улучшить ситуацию;
  - если норматив слегка превзойден, то следует использовать более высокий норматив.
9. Продолжение измерительного мониторинга.

Что надо и чего не надо делать при измерении деятельности.

Надо:

- измерять только важное;
- вовлекать в работу штаб;
- регулярно пересматривать нормативы.

Не надо:

- оставлять измерения деятельности неизменными при изменении процессов и активности;
- забывать о подведении результатов деятельности самой системы измерений;
  - удивляться, если нормативы не достигаются мгновенно.



### *Извлечение главного из статистики*

#### *(Getting the Most from Statistics)*

Достоинства использования статистики:

- возможность организации обработки и интерпретации информации;
- использование простых процедур;
- помощь в рациональном принятии решений.

При использовании статистики надо помнить:

- некоторые люди имеют «слепые пятна» при обращении с количественными и математическими данными;
- ее следует использовать с умом, так как часто она вводит в заблуждение, совершенно непреднамеренно.

Список действий.

1. Решение по использованию (цели).

Легко собирать информацию для чего-либо конкретно. Следовательно нужна четкая цель использования данных. Надо ответить на следующие вопросы:

- Это решение проблемы или способ решения?
- Это достоинства (прибыль) определенного бизнеса?

- Это определяет выход конкретной деятельности?

## 2. Сбор данных.

Они могут быть опубликованы в печати или содержаться в фирменных материалах, или собираться для специальных целей (использование рынков, удовлетворение конкретных групп потребителей). Ключом является качество исходных данных, а не их количество.

## 3. Организация и введение данных в анализ.

Обычно это делается путем внесения данных в некоторые таблицы. Программное обеспечение компьютера помогает структурировать и хранить данные. Они могут быть закодированы, сгруппированы и проранжированы.

## 4. Вычисление статистических величин.

Это проценты, средние, стандартные отклонения, дисперсии. Оболочки и другое программное обеспечение помогут их вычислить.

## 5. Иллюстрация данных.

Это столбиковые диаграммы, гистограммы и другие графики. Особенно они полезны при исследовании финансовых рядов.

## 6. Интерпретация результатов.

На этой стадии важно вернуться к целям (п. 1) помнить о точностях исходных данных, учитывать реальную точность полученных оценок, не детализировать их.

Что надо и чего не надо делать при извлечении главного из статистики.

Надо:

- получить данные из книг, газет, презентаций, фирменных каталогов и т.д.;
- учиться использовать программные оболочки. Они все делают за вас.
- идти дальше.

Не надо:

- думать, что каждый легко может знать больше, чем вы – это не так;
- не усложнять ситуацию – большинство реальных приложений требуют использования только базовой статистической техники.



## *Реализация SWOT-анализа.*

### *(Performing a SWOT Analysis)*

SWOT-акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunitiss (благоприятные возможности), Threats (угрозы). SWOT-анализ-процедура обобщения данных, которая может быть полезной при выполнении менеджментом различных функций и действий, но чаще всего он используется на ранних стадиях стратегического и маркетингового планирования.

Реализация SWOT-анализа включает генерацию и фиксацию сильных, слабых сторон в деятельности организации, внешних благоприятных возможностей и угроз.

Преимущества SWOT-анализа:

- обеспечение базы идентификации перечисленных выше фактов;
- он представляет инструмент и движущую силу анализа ситуации и разработки соответствующих стратегии и тактики;
- может являться базой выделения ключевых возможностей и компетенций организации, выявление необходимых изменений в ее деятельности;
- он является стимулом применения группового мышления.

Недостатки (слабости) SWOT-анализа;

- обычно генерируются длинные списки факторов;
- более используются описания ситуации, чем ее анализ;
- могут присутствовать ошибки в установлении приоритетов;
- могут допускаться ошибки на последующих стадиях планирования и реализации.

Список действий.

1. Установление стратегических целей организации.
2. Выбор подходящих участников. Полезно (и необходимо) привлечение работников разной функциональной направленности и компетенции. Обычно команда анализа включает 6-10 человек.
3. Исследование и сбор информации при комплектовании вопросов. Скомплектованная информация по сильным и слабым сторонам должны быть сосредоточена на внутренних факторах: искусства, ресурсы или недостатки в них. Сканированная информация по благоприятным возможностям и угрозам должна быть сфокусирована на внешних факторах, контроль которых слаб или отсутствует: социальные, рыночные, экономические факторы.
4. Создание рабочей обстановки SWOT-анализа.
5. Анализ сильных сторон. Они могут относиться к организации, окружению, восприятию, рыночным сегментам, персоналу.

Например:

- дружественная обстановка в организации;
- компетентность штаба;
- широкое делегирование полномочий;
- лояльность потребителей;
- инвестиции, полное покрытие баланса;
- эффективное управление издержками;
- эффективные процедуры функционирования.

6. Список слабых сторон.

Эта часть не должна констатировать возможности провалов в деятельности организации, а должна быть нацелена на оценку путей, которые могут привести к этому. Ключевые вопросы:

- Какие обстоятельства мешают прогрессу?
- Какие элементы требуется усилить?
- Причины недомогательств?
- Имеются ли реальные слабые звенья в цепи действий организации?

Список может включать:

- отсутствие новых продуктов/услуг;
- спад рынка по главному продукту;
- слабая конкурентоспособность и высокие цены;
- проблемы с соответствием законодательству;
- потеря осознанности миссии, целей и политик;
- слабое влияние штаба;
- отсутствие мониторинга успехов и ошибок;
- слабая работа с персоналом.

7. Список благоприятных возможностей. К ним можно отнести:

- возможности новых технологий;
- новое руководство страны;
- новые программы мониторинга качества;
- изменения запросов потребителей;
- рост народонаселения;
- слабые стороны конкурентов и т. д.

При этом следует оценивать как долго смогут существовать благоприятные возможности и как организация сможет их использовать.

#### 8. Список угроз.

Вышеприведенные списки можно использовать со знаком «минус». Другие угрозы: рост безработицы, проблемы с экспортом, устаревание товаров и т. д. Целью рассмотрения является определение тех потерь, которые могут быть ограничены или устранены.

#### 9. Соотнесение списков SWOT и целей.

10. Сохранение основных и промежуточных результатов для будущих оценок и планирования.

### ***Что надо и чего не надо делать при реализации SWOT-анализа.***

Надо:

- быть аналитиком и специалистом;
- записывать все мысли и идеи по стадиям рассмотрения;
- составлять финансовый отчет;
- правильно формировать команду анализа;
- выбрать нужного для этого лидера или организатора.

Не надо:

- пытаться скрыть слабости;
- только перечислять ошибки;
- терять из виду роль внешних влияний и трендов;
- использовать SWOT-анализ для персональных обвинений;
- игнорировать результаты, полученные на более поздних стадиях планирования.



### **10.8. Контрольные вопросы по разделу 10**

10.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

10.0.1. Контрольная информация используется в последующих циклах управления и для принятия оперативных решений.

10.0.2. Стоимость контрольных операций не следует учитывать при принятии решения об их проведении.

10.0.3. Выбор типа контроля зависит от характера рыночной деятельности фирмы.

10.0.4. Различные типы учета являются информационной базой различных видов планирования.

10.0.5. Анализ хозяйственной деятельности фирмы не обязательно связан с необходимостью прогнозов деятельности фирмы.

10.0.6. Статистический учет можно использовать как базу оперативных решений.

10.0.7. Бухгалтерский учет служит информационной базой статистического учета.

10.0.8. Данные о простоях оборудования за прошедшие сутки относятся к бухгалтерскому учету.

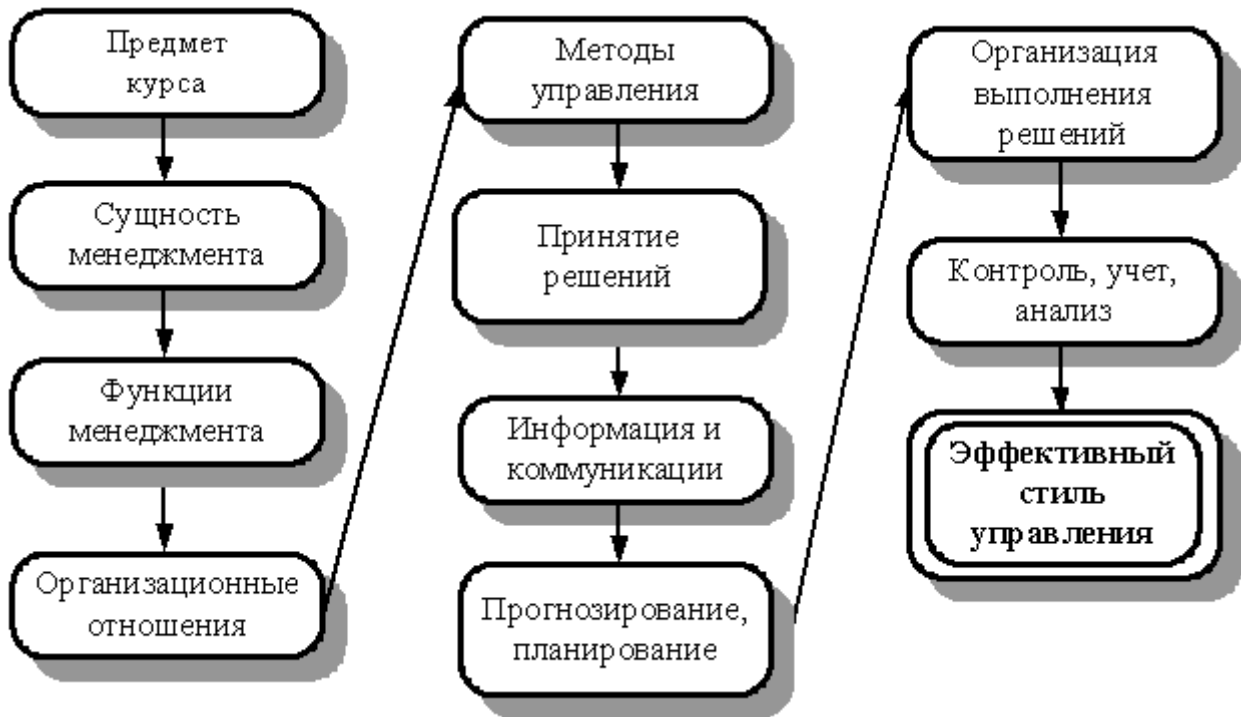
10.0.9. Анализ деятельности фирмы за истекший плановый период должен проводиться на основе оперативной информации.

10.0.10. SWOT-анализ помогает оценить правильность выбранной фирмой стратегии.

10.0.11. АХД фирмы следует выполнять в полном объеме ежедневно.

- 10.0.12. Когда не могут эффективно контролироваться ни выходы, ни поведение контроль со стороны коллектива наиболее эффективен.
- 10.0.13. Рыночный контроль наиболее подходит для некоммерческих организаций.
- 10.0.14. Бюрократический контроль более дорог в разработке и эксплуатации, чем контроль по выходам или со стороны коллектива.
- 10.0.15. Контроль по выходам осуществим, когда выходы измеримы или объективны.
- 10.0.16. Рыночная цена акций полезна как сигнал обратной связи при осуществлении корректирующих воздействий.
- 10.0.17. Когда организация использует правила и стандарты процедур при контроле, то она осуществляет рыночный контроль.

## 11. ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА



Логическая структура раздела





### 11.1. Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы,
- управление людьми (персоналом) (рис. 43).

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.



Рис. 43. Основные виды управления

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя

(например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

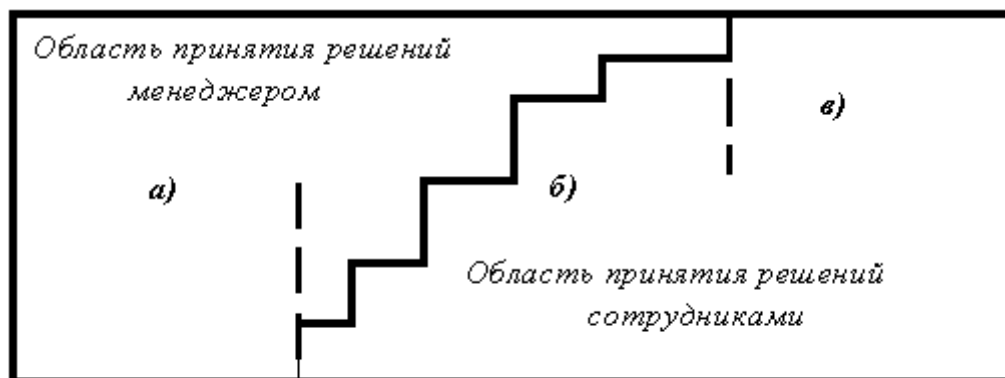
## 11.2. Стиль управления

Стиль управления - типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям.

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют);
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством) (рис. 44).



Стиль: а) - авторитарный; б) - сопричастный; в) - автономный.

Рис. 44. Различие стилей управления (по участию в них исполнителей)

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);
- патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера);
- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);

- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание);  
 - управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- Управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- Управление через правила решения;

- управление через мотивацию;

- управление через координацию;

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критических ситуациях, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

Пять типичных стилей отражены на рис. 45.

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

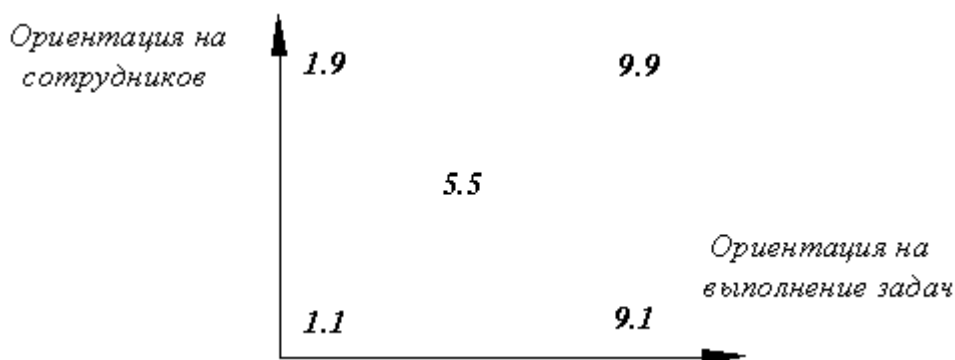


Рис. 45. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

### 11.3. Эффективность стиля управления

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,
- организации,
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 11.1.

## Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

Характеристики ситуаций	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Личные качества	Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы.  Исполнение долга.	Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива.  Творчество/инновации.
Условия постановки задач	Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков.	Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков.
Организационные условия	Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация.	«Рыхлая» организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация.
Условия окружающей среды	Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей.	Процветание  Освобожденные ценности.

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления в соответствии с табл. 11.2.

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Таблица 11.2

## Оценки эффективности различных стилей управления

Критерии эффективности	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Эффективность достижения цели	Обеспечение выживания в случае кризиса  Снижение издержек в условиях	Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.  Снижение убытков в отсутствие

	<p>дефицита времени.</p> <p>Большие затраты на квалифицированного менеджера</p> <p>Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.</p> <p>Частое отсутствие менеджера.</p>	<p>менеджера.</p> <p>Большие затраты на координацию.</p>
Эффективность выполнения заданий	<p>Быстрые решения.</p> <p>Решения, приближенные к оптимальным.</p> <p>Использование творческого потенциала только менеджера.</p>	<p>Медленное решение.</p> <p>Решение с пониманием дела</p> <p>Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников.</p>
	<p>Четкое распределение ролей.</p> <p>Зависимость от менеджера.</p> <p>Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников.</p>	<p>Нечеткое распределение ролей.</p> <p>Независимость от менеджера</p> <p>Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников.</p>
Гуманистические факторы	<p>Организационные требования к резерву.</p> <p>Недовольство эмансипированных сотрудников.</p> <p>Стихийность, потеря инициативы сотрудников</p>	<p>Более высокие требования к резерву менеджеров.</p> <p>Путаница, недовольство среди верящих авторитетам.</p> <p>Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников.</p>

## 11.4. Профессионалы советуют



### *Успех в качестве нового менеджера*

#### *(Succeeding as a New Manager)*

Рассматривается ситуация, когда в команде 12 - 15 подчиненных и возникают новые отношения, когда назначается новый руководитель, хотя он мог быть ранее членом команды, менеджером другого подразделения и иметь опыт управления на том же уровне.

Список действий:

1. Обдумайте, что получилось. Осознайте, что, по крайней мере, на время, вы стали более зависимы, чем ранее. Осознайте, что дома вы нуждаетесь в поддержке при стрессах, отсутствии, сфокусированности на Ваших новых обязанностях.

2. Учитесь по мере продвижения в новой работе. Постарайтесь аккумулировать все, что вы можете получить от:

- компании;
- подразделения, где вы будете работать;
- нового поста;
- новых подчиненных.

Максимально используйте Ваш прошлый опыт, но не делайте поспешных заключений без фактов и практики.

Определите свою точку зрения на то, чего Вы хотите достичь. Оцените Ваши слабые и сильные стороны. Не предполагайте, что новая команда будет приветствовать Ваш стиль, даже если Ваш предшественник был непопулярен.

Разработайте план, по крайней мере, пробный или на будущее, не надейтесь, что произойдут быстрые изменения.

3. Узнайте вашу команду. При знакомстве сообщите свое видение работы: цели подразделения, какая работа проводится, чем будут удовлетворены отдельные «потребители». Скажите несколько слов о себе, своих взглядах на работу.

Встретьтесь с членами Вашей команды один на один, при этом основой разговора может быть Ваш предварительный план. Будьте готовы задать вопрос: «Что я должен или не должен делать, чтобы помочь вам эффективно выполнять Ваши обязанности».

Оцените вашу новую команду прежде, чем усложнять или увеличивать свой план.

Старайтесь в начале работы никому из членов команды не обещать особой поддержки.

4. Разработка отношений внутри и вне организации. Представьтесь потребителям, поставщикам, всем, кто работает в «сети».

Начинайте разрабатывать отношения с Вашим боссом, но не слишком быстро. Ищите, как выяснить, чего ожидает он от Вас.

5. Идентификация критериев, по которым будет оцениваться Ваша деятельность со стороны босса, штаба, ваших коллег, внутренних и внешних «потребителей».

7. Вносите в работу команды дух «команды – победителя».

8. Регулярно следите за продвижением. В конце первой недели выберите время для оценки прогресса, выявления вещей, на которые следует обратить внимание в дальнейшем.

Не допускайте появления ошибок одного типа дважды. Разрабатывайте план на неделю регулярно. Новый менеджер должен слушать и учиться, но не долго: предельный срок – три месяца.

9. Работа над Вашими отношениями с отдельными личностями. Иерархия не должна ограждать Вас от начала процесса исследования личностей на предмет реализации их

потенциала. Говорите людям о их качествах и укрепляйте их самомнение.

Определите собственную практику управления людьми. Сделайте ее известной, но признавайте, что Вы будете оцениваться со стороны. Включите в свой «кодекс» намерения:

- слушать то, что говорит штаб;
- помогать штабу разрабатывать специфические планы улучшения деятельности;
- устанавливать личные и специфические цели и стандарты для личностей;
- помогать личностям повышать эффективность их работы;
- обеспечивать каждой личности обязанность и возможность быть понятыми;
- дискутировать уважительно и прямо, давать возможность регулярной обратной связи, работать для достижения общего согласия, доступа ко всей необходимой информации;
- обеспечить тренировку и управление с целью улучшения и дальнейшего развития;
- обсуждать с работниками деятельность, по крайней мере раз в квартал.

Что надо и чего не надо делать для успеха новому менеджеру.

Надо:

- считать высочайшим приоритетом создание нового штаба;
- использовать все время для вхождения в роль;
- оставлять себе поле для маневра, не занимать изначально жесткую позицию;
- осознавать, что первое впечатление сменяется потом более реалистичным.

Не надо:

- позволять загружать себя делами, которые не являются необходимыми, существенными или трудными для немедленного решения;
- создавать альянсы, базируясь на первом впечатлении;
  - позволять связывать себя принятием статуса-кво, без резервирования последующих оценок.



### *Шаги в успешном создании команды*

#### *(Steps in Successful Team Building)*

Команда – это не то же, что группа: это некоторое число людей работающих вместе в интересах достижения некоторой цели.

Выгоды создания команды.

Она может обеспечить:

- координацию индивидуальных усилий;
- использование индивидуальных знаний в общем деле;
- рост и поддержку мотивации и согласия членов команды;
- передачу идей между членами команды;
- усиление коммуникационных барьеров;
- поддержку программ развития организации;
- поддержку доверия, например в вопросах интеллектуальной собственности.

Список действий.

1. Решение о нужде в команде.
2. Определение целей и нужных искусств, знаний.
3. Планирование стратегии создания команды с учетом:
  - климата доверия – когда ошибки и потери рассматриваются как средство обучения, а не



повод для наказания;

- необходимости свободного потока информации;
- затрат времени на координацию, развитие, мониторинг, регулярные встречи;
- общности целей;
- полноты обратной связи.

4. Создание команды – коллективный труд.

5. Установка основополагающих правил.

6. Идентификация индивидуальных сил.

7. Руководитель должен быть членом команды, а не третьей стороной.

Что надо и чего не надо делать для успешного создания команды.

Надо:

- установить, что команда действительно нужна;
- предусмотреть затраты времени и ресурсов на управление, разработку и активацию команды;
- регулярно выяснять кто, что и как делает в интересах достижения целей команды;
- помнить, что командную игру не выиграть «в одиночку»;
- свободно общаться со всеми членами команды;
- давать возможность на совещаниях высказаться каждому;
- распустить команду после выполнения ее функций.

Не надо:

- ожидать от новой команды полной отдачи в первый день;
- использовать плотный контроль со стороны менеджмента;
- позволять членам команды чувствовать себя исключительными личностями;
- доминировать в работе команды, даже неосознанно.

### ***Управляйте Вашим временем эффективно***

#### ***(Managing your Time Effectively)***



Хорошее управление временем всегда было важным искусством. Сейчас это становится особенно важным: широкое распространение реструктуризации корпораций, ускорение изменений, информационные перегрузки, необходимость сбалансирования производственной и личной жизни давят на менеджеров.

Достоинства планирования вашего времени:

- обеспечение методичного контроля ваших действий увеличивает эффективность вашей работы;
- достижение хорошего баланса между работой, отдыхом и игрой (спорт);
- обеспечение активности вашего стиля управления в противовес реактивности;
- выделение времени на личные разработки;
- экономия средств при росте эффективности;
- сохранение времени за счет неважных дел;
- уход домой вовремя.

Список действий.

1. Определите реальность расхода вашего времени, задайте себе следующие вопросы, рассматривая служебный отрезок в две

недели:

- Сколько ваших дел было спланировано, а сколько нет?
- Заканчивали ли вы запланированные дела в отведенное время?
- Как много времени тратилось на рутинные дела, исполнение которых можно было бы делегировать?
- Насколько часто вас отрывали от ваших дел?
- В какое время дня Вы наиболее заняты?

## 2. Определение Ваших проблемных областей.

Разложите Ваши проблемы на внутреннего и внешнего врага.

Враг внешний: Ваш контроль за ошибками и неэффективной работой других, неожиданные внешние дела и жалобы.

Враг внутренний – неэффективный персонал, слабое планирование, незваные гости, неоднократный возврат к уже рассмотренной проблеме.

## 3. Установите Ваши цели и приоритеты.

### 4. Нейтрализуйте внешнего врага:

- установите четкие уровни в служебной иерархии решения внешних вопросов;
- пересмотрите процедуру рассмотрения жалоб;
- исследуйте политику по персоналу, которая может быть ответственна за неэффективную практику.

### 5. Нейтрализация внутреннего врага:

#### 5.1. Планирование:

- составьте карту Ваших дел на следующую неделю;
- выделите каждым утром 5 минут для корректирования намеченных на день планов;
- предусмотрите в плане резерв времени;
- имейте запасной план для особых ситуаций;
- запланируйте время для отдыха.

#### 5.2. Приоритеты:

- проранжируйте дела по важности;
- имейте четкие и ясные цели.

#### 5.3. Делегирование полномочий.

- определите, какие дела можно делегировать;
- выберите кандидатов для этого;
- дайте им четкие инструкции;
- введите в Вашей организации культуру эффективного использования времени.

#### 5.4. Пересматривайте вашу работу:

- планируйте выполнение важных дел в то время дня, когда вы лучше всего функционируете;
- прекратите делить сложные дела на управляемые куски;
- предотвратите неожиданные прерывания;
- работайте дома над случившимся днем, если это позволяет обстановка;
- разговаривайте с людьми, несмотря на наличие письменных указаний – это поможет быстрому пониманию и быстрому решению;
- избегайте переходов от дела к делу – в конкретное время концентрируйтесь на одном деле;
- объединяйте сходные дела;
- делайте перерывы в делах, когда почувствуете усталость или блокирование памяти;
- делайте аккуратные записи и организуйте систему сохранения локальной информации или копируйте документы заново;
- используйте новые технологии, но только если они реально экономят время;
- минимизируйте бумажную работу и избавляйтесь от ненужного дублирования;
- делайте совещания реально необходимыми; - посмотрите на ваши средства передвижения в интересах дела – возможно, Вы страните ненужные путешествия или сократите их.

Что надо и чего не надо делать для эффективного управления временем.

Надо:

- четко определить свои цели и задачи;
- установить приоритеты и пересматривать их по мере изменения обстановки;
- быть твердым и убежденным с нежелательными «похитителями» времени;
- тщательно готовить реалистичные планы экономии времени.

Не надо:

- пытаться сделать больше, чем можешь;
- давать приоритеты наиболее «крикливым» делам;
- полагать, что ситуация так изменчива, что планы не нужны;
- рассматривать управление временем лишь производственного процесса – ваша задача обеспечить баланс времени работа/отдых/дом.



### *Лидерство изнутри*

#### *(Leading from the Middle)*

Понятие «лидерство» достаточно трудно определить. Вы можете иметь титул «менеджера», но при этом не заслуживать роли «лидера».

Хороший лидер должен:

- иметь последователей;
- обладать видением будущего и кандидатов для своей команды;
- быть готовым к риску, генерировать энтузиазм и помогать своим людям во времена изменений;
- быть коммуникабельным, открытым, не жалеть времени на общение;
- уметь максимально загружать свой штаб работой (делегирование полномочий).

Достоинства эффективного лидирования:

- это один из главных способов проведения штаба через бурное и смутное время;
- помощь в расширении того, что мы обычно понимаем под термином «организация»;
- генерирование энтузиазма, командного духа и использование его как мощного мотиватора;
- продвижение лучших членов команды.

Однако:

- доминирующий лидер имеет тенденцию оказывать давление на других, плохо воспринимать инновации;
- лидерство может вести к строгому ряду последователей, «культу личности»;
- грубый сильный лидер (типа «мачо») может расколоть команду и организацию.

Список действий:

1. Определите разницу между менеджментом и лидерством.

Менеджмент – реальное каждодневное выполнение функций – расстановка «правильных людей» на «правильные места». Здесь много административных дел.

Лидерство – более динамично – создание видения, какие функции и кем выполнять.

2. Определите, кто вы и где находитесь.

3. Какое лидерство нужно организации?

Различные штабные нужды требуют различных стилей лидерства.

4. Построение атрибутов восприятия вас как лидера:

- демонстрация хорошей работы;
- ваша успешная штабная деятельность;

- сохранение работоспособности при существенном давлении;
  - четкая демонстрация вашей ценности;
  - обеспечение регулярной обратной связи;
  - восприятие окружающих и обучение.
5. Создание соответствующих каналов коммуникаций.
6. Работоспособность при делегировании полномочий.

Что надо и чего не надо для эффективного лидерства.

Надо:

- подчинять свой стиль ситуации;
- ясно продемонстрировать свое значение;
- поддерживать каналы связи открытыми;
- слушать своих подчиненных;
- делегировать дела своим подчиненным;
- проявлять энтузиазм.

Не надо:

- доминировать;
- думать, что лидеры приходят с совершенно готовыми идеями;
- думать, что идеи есть только у лидеров;
- полагаться только на свою харизму;
- забывать слушать своих людей;
- говорить людям, что важно, а самому делать противоположное.



### *Управление стрессом: начни с себя*

#### *(Stress Management: Self First)*

Исследование показало, что стресс тесно связан со степенью контроля личности. Возникновения и последствия стресса – индивидуальны. Тем не менее, оценки показывают, что потери в мире ежегодно от стресса 40 млн. рабочих дней стоят \$ 10 млрд.

Список действий:

1. Распознайте ваши симптомы. Они дают аварийный сигнал о том, что вы под стрессом. Их разновидности:
  - здоровье (головная, желудочная боли, проблемы со сном, потеря аппетита, крепатура мышц, истощение, сердечные боли);
  - поведение (ощущаемое беспокойство, раздражимость, демотивация, неспособность к борьбе и принятию решений, уменьшение изобретательности, «колючесть», чрезмерное курение и использование алкоголя);
  - работа (снижение удовлетворения, разрыв связей, фокусирование на непродуктивных делах).
2. Идентификация источников. Каждый день жизни может включать:
  - смерть каких-либо близких,
  - развод,
  - клевету,
  - смену жилья,
  - большие траты,
  - рождение ребенка и т.д.

На работе:

- нехватка времени,
- «дамоклов меч» сроков,
- отношения с другими,
- избыток или нехватка работы,
- изменение в бизнесе или работе,
- давление свыше,
- нечувствительный менеджмент.

3. Знание ваших откликов на источники.

4. Идентификация стратегий, которые помогают Вам защищаться.

Индивидуальности реагируют по-разному на стрессы, каждый имеет свою защитную стратегию. Идентификация удобной для вас проводится на основе прошлого опыта. Эти стратегии включают:

- уход или снижение внешнего давления;
- принятие вещей, которые не могут быть изменены;
- переход от «больших» проблем к меньшим, допускающим решения.

5. Начало необходимых изменений.

Начните с себя – Вы можете быть для себя злейшим врагом:

- будьте реалистичны,
- осознайте свои собственные слабости,
- учитесь говорить «нет»,
- говорите с другими и дома и на работе, но не с бутылкой под стрессом,
- помните, что не только вы испытываете стресс, вы не одиноки.

Изменение отношений – отношения могут быть поддерживающими или снижаться (идти в убыток):

- вкладывайте в отношения разработки и поддержки,
- уходите от отношений с потерями (в убыток).

Изменение активности: активности рожают баланс и возможности реализации:

- отдыхайте (релаксируйте), если необходимо с использованием хорошо известной техники,
- разработайте интерес, который будет поддерживать вас,
- делайте чувствительные упражнения – вот лучший путь для снятия напряжений,
- хорошо питайтесь: употребляйте сбалансированную диету,
- достаточно спите, чтобы быть свежими.

Ваши успехи зависят от внутренних изменений. В этом случае будет легче перенести бремя давления, изменения в персонале и создать подход к жизни, где выигрываете вы, и те, кто вместе с вами живет и работает.

Что надо и чего не надо делать при управлении стрессами.

Надо:

- распознавать ваши симптомы и предупреждающие сигналы;
- принимать себя таким, каким вы есть;
- идти с собой «в ногу», законченные дела лучше, чем «все мячи в воздухе»;
- забудьте прошлые ошибки;
- эффективно общайтесь: это сохранит время и энергию;
- избавьтесь или снизьте уровень вашего давления;
- сделайте перерыв – не бойтесь отдыха;
- обращайтесь с собой по обстоятельствам;
- заботьтесь о своем здоровье и учитесь технике расслабления;
- говорите с другими.

Не надо:

- думать что стресс эквивалент слабости;
- держаться только за себя;
- игнорировать это, думать, что все пройдет само собой;
- ругать других и обстановку.



### 11.5. Контрольные вопросы по разделу 11

11.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

11.0.1. Входит ли в содержание работы руководителя управление собственными действиями?

11.0.2. Должны ли руководители иметь личные планы работ?

11.0.3. Всегда ли сопричастный стиль управления лучше авторитарного?

11.0.4. Возможен ли такой стиль управления, когда менеджер проявляет себя лишь в исключительных случаях?

11.0.5. Является ли наилучшим стиль управления по среднему пути (5.5)?

11.0.6. Зависит ли эффективность конкретного стиля управления от условий внешней среды организации?

11.0.7. Влияют ли на выбор стиля управления (например, авторитарного и сопричастного) личные качества руководителя?

11.0.8. Должен ли менеджер заниматься делами, которые не выполнили его подчиненные?

**ЧАСТЬ II**  
**УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ**  
**КАК СУБЪЕКТОМ РЫНКА**

## 12. ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ



Логическая структура раздела







## 12.1. Основные тенденции развития мирового рынка

В течение XX века мировой рынок прошел ряд этапов развития.

### А. Эпоха массового производства (1900 - 1930).

Этот период характерен ненасыщенностью рынка предметами массового спроса. Поэтому потребитель был готов приобретать такие товары по приемлемым ценам, не требуя большого разнообразия. В этих условиях основная политика маркетинга - предложение стандартного продукта по наиболее низкой цене, а главная задача предпринимателя - усовершенствование массового производства с целью снижения его издержек. Еще одной характерной чертой рынка являлось практическое отсутствие политического и социального контроля со стороны общества за предпринимательской деятельностью. Характерно высказывание президента фирмы «Дженерал моторс» Д.М.Уилсона: «Что хорошо для «Дженерал моторс» - хорошо и для Соединенных Штатов».

### Б. Эпоха массового сбыта - индустриальная эпоха (1930-1950).

После великой депрессии 1929 - 1930 гг. в США президентом стал Д.Ф. Рузвельт, провозгласивший «новый курс» в экономике. Его лозунг - «В каждом гараже - по автомобилю, в каждой кастрюле - по курице». Смысл курса состоял в изъятии у предпринимателей дополнительной части прибыли с целью распределения ее в порядке социальной помощи, способствуя тем самым увеличению совокупной покупательной способности. В результате спрос на основные продукты потребления был быстро удовлетворен и фирмы были вынуждены приспособляться к новой рыночной реальности - рынку покупателей.

Все задачи фирмы надо было теперь рассматривать «извне» со стороны рынка (т.е. должен был быть реализован маркетинговый подход). При этом возникла задача сбалансирования противоречивых интересов производства и сбыта. Насыщенность рынка товарами потребовала расширения и сферы НИОКР.

### В. Постиндустриальная эпоха (1950 - 1970).

Наблюдается ускорение развития событий, возникают новые неизвестные ранее задачи бизнеса, технический прогресс изменяет и спрос, и предложение. Резко увеличиваются вложения в НИОКР, развиваются международные рынки, индустрия досуга, быстро меняется технология производства. Общество реагирует на загрязнение среды, монополизм, требует от фирм социальной ответственности.

Основной задачей предпринимателя становится поставка на рынок товаров с принципиально новыми качествами, только так становится возможным победить в конкуренции. Таким образом, конкуренция и, соответственно, маркетинговая политика строятся теперь на обеспечении качественных преимуществ товара.

### Г. Продолжение постиндустриальной эпохи (1970 - 1990). Переход к глобализации

Возникают нефтяные кризисы, сильно влияние на рынок политической нестабильности, сказывается ограниченность мировых ресурсов. Все это усиливает нестабильность рынка и обостряет тенденции его развития, выявившиеся в предыдущие годы.

Основные тенденции развития рынка в 80-90 гг. 20 века:

- насыщение внутренних рынков;
- усиление конкуренции с вытеснением слабых соперников;
- изменение экономического сознания общества;
- дальнейший рост экспорта;
- сокращение инновационных циклов, высокие расходы на подготовку производства требуют больших производственных масштабов, для которых внутренние рынки обычно малы;
- усиление интернационализации и глобализации бизнеса;
- мощный потенциал НИОКР – основной критерий успеха на рынке;
- международное сотрудничество все более состоит из обмена ноу-хау;
- успех в торговле все в большей мере определяется гарантией послепродажного сервиса.

## 12.2. Влияние характера изменений мирового рынка на деятельность фирмы

В целом такое влияние можно характеризовать диаграммой на рис.46.



Рис. 46. Основные тенденции развития мирового рынка в XX веке и изменение условий деятельности фирмы

Мы видим, что основная тенденция развития мирового рынка состоит в непрерывном увеличении его изменчивости и нестабильности. Недаром в качестве некой обобщенной меры состояния рынка на диаграмме приведена шкала нестабильности в баллах, где большее количество баллов соответствует повышению уровня нестабильности. Эта шкала приведена здесь в связи с тем, что и сегодня ряд предприятий и отраслей могут работать в условиях относительной стабильности (газовая, нефтяная, лесная промышленность - индекс 1-2), а другие - в обстановке большой нестабильности (радиотехническая, автомобильная, соответствующий индекс 4-5).

Таким образом, можно образно сказать, что одни фирмы работают сегодня в условиях 1930 - 1940 гг., а другие - 1990 гг. В целом временные привязки диаграммы характерны для экономики США. Для стран Западной Европы и Японии соответствующее запаздывание равно примерно пяти годам.

Наиболее существенной характеристикой мирового рынка, определяющей характер менеджмента фирм, является темп изменений во внешней среде в сравнении с реакцией фирмы. Если в начале века большинство фирм при наступлении изменений имело время на обдумывание, разработку и реализацию необходимых мероприятий в качестве реакции на изменения, то сейчас основная задача менеджмента состоит в том, чтобы предугадать эти изменения и подготовить заранее реакцию фирмы.

### 12.3. Методы управления, применяемые фирмами при различных уровнях нестабильности рынка

Как следует из диаграммы рис. 46, методы управления, применяемые фирмами, зависят от рыночной ситуации и, главным образом, от степени ее нестабильности.

А. Методы управления, основанные на контроле:

- справочники, инструкции,
- финансовый контроль.

Б. Методы управления, основанные на экстраполяции:

- долгосрочное планирование,
- составление бюджетов текущих расходов и капитальных вложений,
- целевое управление.

В. Методы управления, направленные на предвидение изменений:

- стратегическое планирование (рис. 47),
- выбор стратегических позиций.

При стратегическом планировании добавляется еще одна петля управления (по стратегическим программам), экстраполяция заменяется развернутым стратегическим анализом.

Управление путем выбора стратегических позиций будет рассмотрено в следующем разделе.

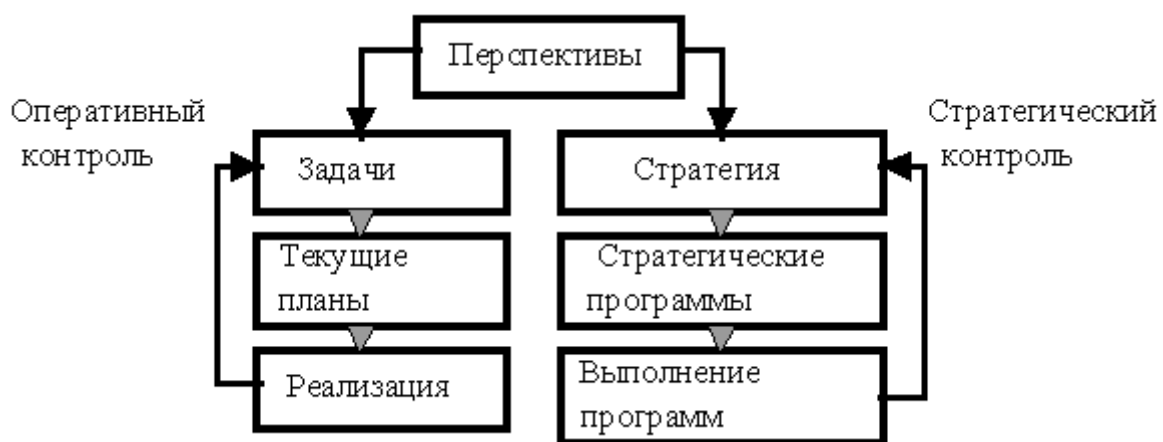


Рис. 47. Схема стратегического планирования

Г. При управлении на основе гибких экстренных решений применяют:

- ранжирование стратегических задач (рис. 48),
- управление по слабым сигналам,
- управление в условиях неожиданных событий.

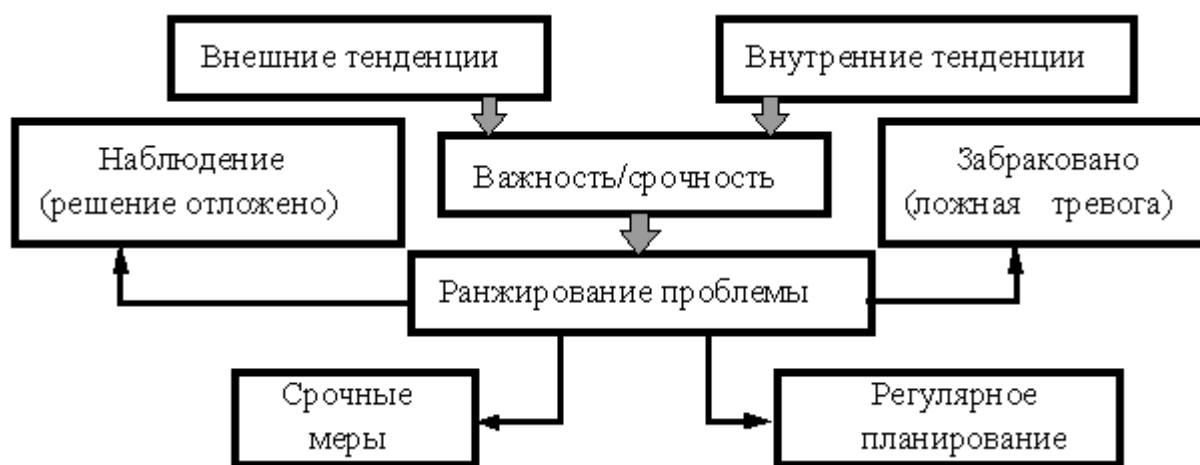


Рис. 48. Схема управления путем ранжирования стратегических задач

При уровне нестабильности порядка 4 - 5 баллов фирма, дожидаясь сильного сигнала, может опоздать с решением. Поэтому следует начать действовать уже при слабых сигналах по табл. 12.1.

При нестабильности внешней среды фирмы порядка 5 - необходимо создание в фирме системы чрезвычайных мер:

- коммуникационной сети связи для чрезвычайных ситуаций (невзирая на границы подразделений);
- перераспределения обязанностей высшего руководства: группы по контролю и сохранению здорового морального климата, обеспечению обычной работы с минимумом срывов и по чрезвычайным обстоятельствам;
- сети оперативных групп с обеспечением связи между ними с учетом заблаговременных тренировок по действиям в возможных ситуациях;
- разработки четкого сценария действий в предполагаемых ситуациях.

*Действия фирмы при слабых сигналах*

Сила сигнала	Характер мер
1. Опасность или новая возможность осознаются	Наблюдение за внешней средой Определение относительной силы слабых сигналов
2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны	Снижение внешней стратегической уязвимости Повышение гибкости внутри фирмы
3. Масштабы явления принимают конкретные очертания	Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер
4. Пути решения проблемы определяются	Планы практических мероприятий и их осуществление

Естественно, что характер руководства усложняется по мере повышения нестабильности внешней среды. Обычно такое повышение сложности управления стоит больших средств и может оказаться вредным, если фактически внешняя среда относительно стабильна.

Таким образом, одной из важных задач руководства фирмы является точное определение индекса нестабильности внешней рыночной среды и создание соответствующей оптимальной структуры управления. Если руководство не желает усложнять структуру управления, то оно должно упростить стратегические позиции, покинув опасные зоны бизнеса.



#### 12.4. Контрольные вопросы по разделу 12

12.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор

12.0.1. Связаны ли между собою насыщенность рынка товарами массового спроса и затраты фирм на НИОКР?

12.0.2. Является ли объективной тенденцией развития мировой экономики интернационализация бизнеса?

12.0.3. Целесообразно ли применять управление на основе экстраполяции в отрасли телекоммуникаций в настоящее время?

12.0.4. Теряет ли свое значение бюджет фирмы как метод управления при использовании гибких экстренных решений?

12.0.5. Имеет ли значение сохранение обычного рабочего ритма в фирме в условиях принятия его экстренных решений?

12.0.6. Целесообразно ли при применении методов управления, основанных на предвидении изменений выделять в фирме менеджеров, ответственных за стратегические аспекты управления?

12.0.7. Определяется ли темп изменений в окружающей фирму среде методами ее управления?

12.0.8. Требуется ли для фирмы применение маркетинговых приемов деятельности в условиях предсказуемости будущего путем экстраполяции?

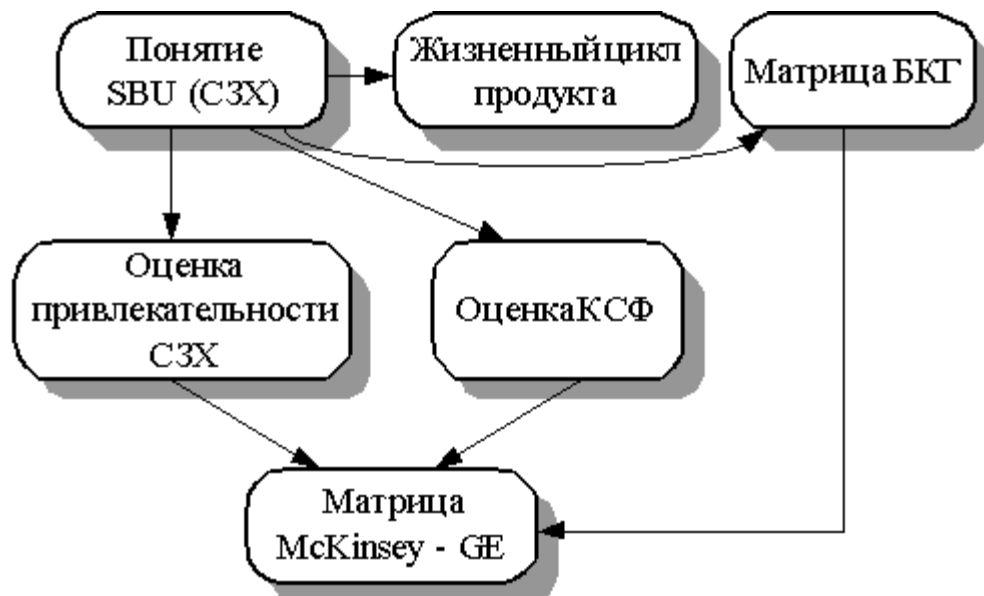
12.0.9. Все ли фирмы работают сегодня на рынке в одинаковых условиях нестабильности внешней среды?

12.0.10. Целесообразно ли применять управление по слабым сигналам в отрасли, где индекс нестабильности 1,5?

### 13. ВЫБОР И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ



Логическая структура раздела





### 13.1. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)

СЗХ (Strategic business unit - SBU) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Пионером применения понятий СЗХ в бизнесе является фирма «Дженерал электрик», которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 СЗХ, а затем агрегировала их в 6 секторов.

Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

СЗХ может рассматриваться и как отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход. Иерархия выделения СЗХ представлена на рис. 49.

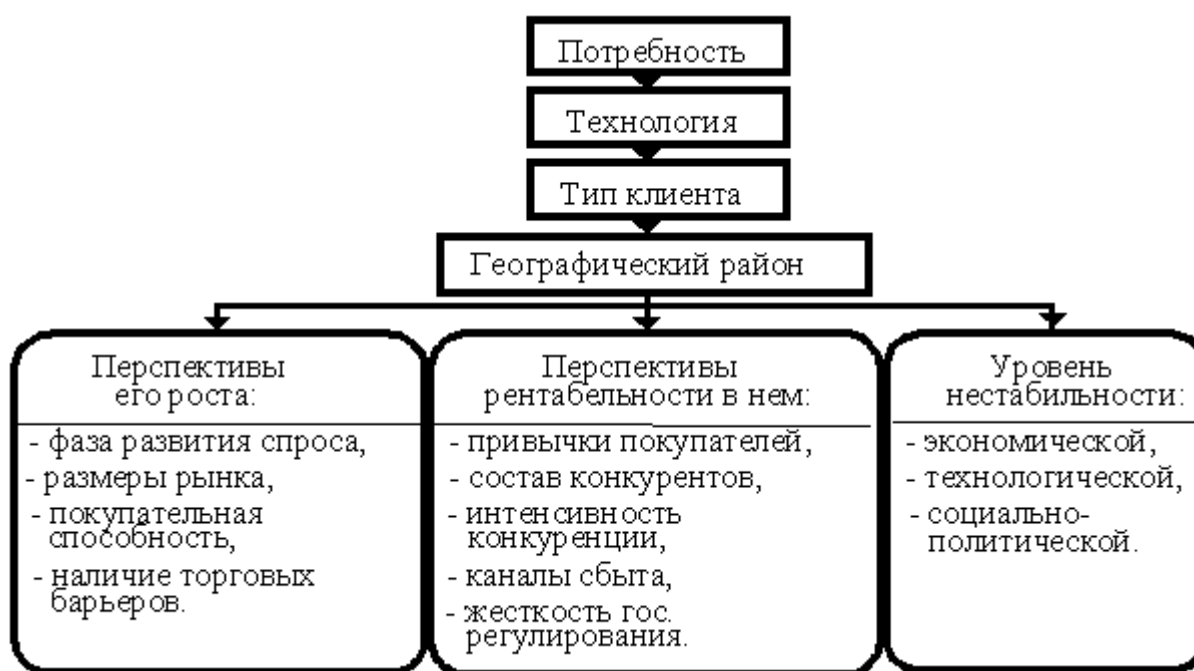


Рис. 49. Рекомендуемый порядок выделения СЗХ

### 13.2. Жизненный цикл товара

Любой товар (следовательно, и СЗХ) проходит свой жизненный цикл от зарождения (появление товара на рынке) до прекращения (выпуска последнего образца товара).

Можно выделить следующие основные стадии жизненного цикла товара (рис. 50):

1. Зарождение,
2. Ускоренный рост,
3. Замедление роста,
4. Зрелость (насыщение),
5. Спад (затухание).

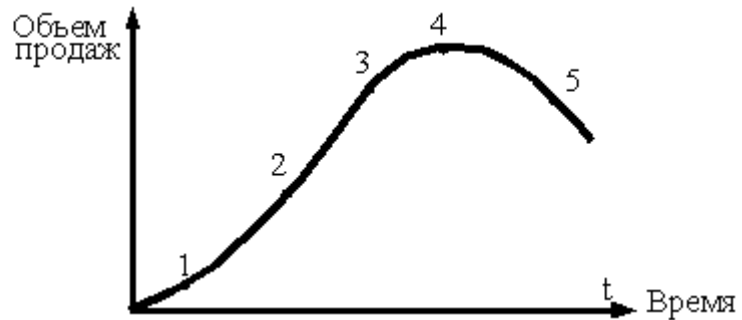


Рис. 50. Обычный график жизненного цикла товара во времени

### 13.3. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ) — построение матриц портфеля СЗХ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т. д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG - Boston Consulting Group) и «Дженерал электрик».

Матрица БКГ (рис. 51) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой.

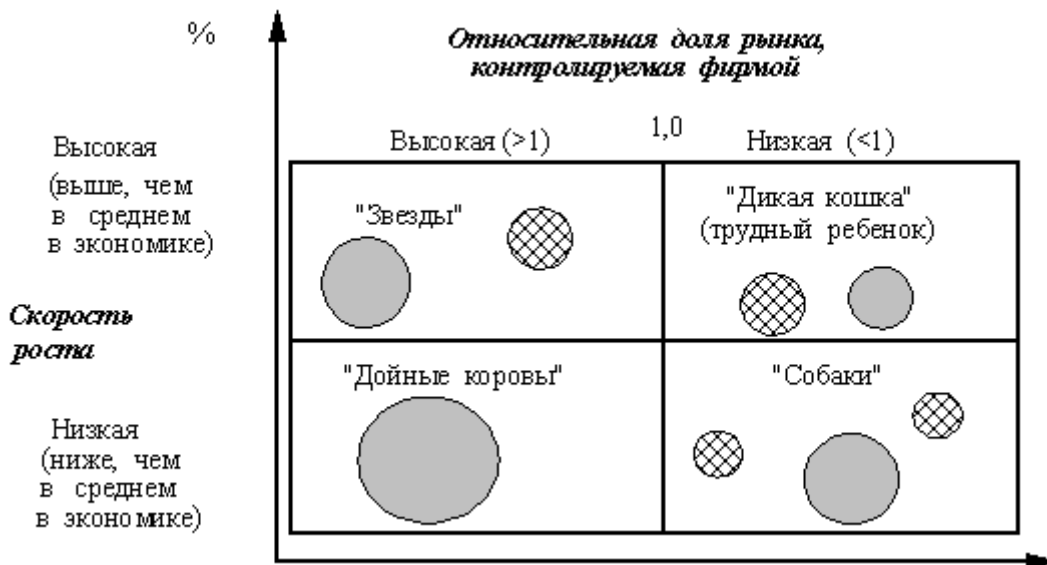


Рис. 51. Матрица БКГ для гипотетической фирмы

Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж в СЗХ или относительной доле СЗХ в продажах всей фирмы.

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

*«Дикая кошка».* Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопрос, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста;
- «раздевание» в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости, далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: «раздевать» наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в «звезды».

*«Звезды».* Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звезды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

*«Дойные коровы».* Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, а потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

Многие из сегодняшних «дойных коров» вчера были «звездами». Они должны «дойтись» для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных «звезд» и «диких кошек» с целью их превращения в «звезды».

Слабые «дойные коровы» становятся кандидатами для «раздевания», если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

*«Собаки»* - наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты. Однако надо отметить и

определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (2 2), желательно ее увеличить.
2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.
3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется прежде всего в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,
- вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.

### 13.4. Оценка привлекательности СЗХ

Привлекательность СЗХ определяется по следующей формуле:

$$\Pi = aG + bR - gT,$$

где G - перспективы роста в СЗХ; R - перспективы рентабельности в СЗХ; T - оценка нестабильности бизнеса (см. 12.2); a, b, g - весовые коэффициенты, отражающие индивидуальный подход фирмы ( $a + b + g = 1$ ).

Оценки G и R производятся по специальным шкалам балльных оценок факторов, влияющих на эти показатели (табл. 13.1, 13.2).

Таблица 13.1

Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ (G)

	ФАКТОР	ШКАЛА ИНТЕНСИВНОСТИ	
		-5 +5	
1.	Темп роста соответствующей отрасли	понизится	повысится
2.	Динамика географического расширения рынка	понизится	повысится
3.	Степень устаревания продукции	Снизится	повысится
4.	Степень обновления продукции	Снизится	повысится
5.	Степень обновления технологии	повысится	снизится
6.	Уровень насыщения спроса	повысится	снизится
7.	Государственное регулирование	ужесточится	ослабнет
8.	Прочие факторы	в неблагоприятную сторону	в благоприятную сторону
	Общая оценка	$\sum_{1}^{8} 8$	

Оценка предполагаемых изменений рентабельности (R)

ФАКТОРЫ	ШКАЛА ИНТЕНСИВНОСТЕЙ	
	-5 +5	
1. Колебания рентабельности	Высокие	отсутствуют
2. Колебания объема продаж	Высокие	отсутствуют
3. Колебания цен	Высокие	отсутствуют
4. Цикличность спроса	Большая	отсутствуют
5. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	низкий	высокий
6. Географическая концентрация рынка	Низкая	высокая
7. Обновление состава продукции	Частое	редкое
8. Продолжительность жизненных циклов товара	Низкая	высокая
9. Расходы на НИОКР	высокие	низкие
10. Время разработки новой продукции	большое	малое
11. Степень конкуренции	Высокая	низкая
12. Необходимость послепродажного обслуживания	Большая	отсутствует
13. Конкуренция на рынке ресурсов	Большая	малая
14. Государственное регулирование	Жесткое	отсутствует
Общая оценка	$\sum_{1}^{14} 14$	

### 13.5. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ)

Конкурентный статус фирмы определяется факторами успеха в конкуренции по следующим основным направлениям:

- стратегические капиталовложения (в производственные мощности, в стратегию, в потенциал);
- эффективность стратегии фирмы;
- эффективность ее текущего потенциала (по основным сферам ее деятельности).

Ключевые факторы успеха - это те моменты в деятельности фирмы, на которые она должна обращать основное внимание. Идентификация таких факторов - один из главных приоритетов стратегии фирмы. Менеджер должен знать, что наиболее важно для конкурентного успеха и что менее важно. Таким образом, ключевые факторы успеха - краеугольные камни стратегии бизнеса. В табл. 13.3 приводится перечень наиболее важных факторов конкурентного успеха.

По каждому фактору делается оценка в баллах (за ноль принимаются среднеотраслевые значения). Далее КСФ может быть подсчитан следующим образом:

$$КСФ = \frac{\sum_{j=1}^{\ell} \beta_j \left( \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^k \alpha_i} \right)}{\sum_{j=1}^{\ell} \beta_j},$$

где  $A_i$  - оценка  $i$ -го фактора в группе;  $\alpha_i$  - весовой коэффициент, характеризующий относительную важность  $i$ -го фактора для отрасли и фирмы;  $k$  - число факторов в группе;  $\beta_j$  - весовой коэффициент, характеризующий относительную важность  $j$ -й группы для отрасли и фирмы;  $\ell$  - число групп факторов;  $i$  - текущий номер фактора внутри группы факторов;  $j$  - текущий номер группы факторов.

Таблица 13.3

*Факторы конкурентного успеха*

ФАКТОРЫ	-5 ОЦЕНКА +5
<i>1. Связанные с технологией:</i>	
Эксперт в науке по данной отрасли	
Способность к нововведениям в производственных процессах	
Способность к разработке новой продукции	
Эксперт в данной технологии	
<i>2. Связанные с производством:</i>	
Эффективность производства с малыми издержками	
Качество продукции	
Высокий уровень использования установленного оборудования	
Размещение производства с учетом минимума издержек	
Доступ к необходимой квалифицированной рабочей силе	
Проектирование продукции и техническая подготовка производства с минимальными издержками	
Гибкость производства при переходе к новым моделям и размерам	
<i>3. Связанные с товародвижением:</i>	
Сильная сеть распределения (дилеры)	
Наличие значительного дохода в розничной торговле	
Наличие собственной сети розничной торговли	
Низкие издержки товародвижения	
Быстрота доставки	
<i>4. Связанные с маркетингом:</i>	
Эффективные средства продажи	

Удобная и оперативная служба сервиса	
Точное выполнение заявок потребителей	
Широта выбора товаров	
Искусство торговли	
Притягательный стиль упаковок	
Гарантии потребителям	
<i>5. Связанные с квалификацией персонала:</i>	
Суперталанты	
«Ноу-хау» в контроле качества	
Эксперты в проектировании	
Эксперты в данной технологии	
Способность обеспечить ясную, доходчивую рекламу	
Способность быстрого перехода сферы НИОКР к коммерческой реализации	
<i>6. Связанные с организационными возможностями:</i>	
Информационные суперсистемы	
Способность быстрой реакции	
Наличие управленческих «ноу-хау»	
<i>7. Другие типы факторов</i>	
Благожелательный имидж (репутация у покупателей)	
Осознание себя как лидера	
Удобное расположение	
Приятное занятие для служащих	
Доступ к финансовому капиталу	
Патентная защита	
Общая низкая стоимость (не только в производстве)	

### 13.6. Матрица фирмы «Дженерал электрик»

Пионером в разработке усовершенствованной матрицы стратегического портфеля СЗХ фирмы с переменными привлекательность СЗХ- КСФ является фирма «Дженерал электрик» (в сотрудничестве с консультативной фирмой Mc Kinsey). Эта матрица имеет размерность 3x3. В ней площади кругов, отображающие СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой (рис. 52).

В принципе сама фирма может устанавливать границы между секторами матрицы. Но поскольку при оценках в баллах мы исходили из возможного разброса (-5, +5), а также нормировали полученные суммарные по факторам значения, то можно рекомендовать следующие границы секторов:

малая (слабый)- -5 -2,

средняя (средний)- -2 +2,

высокая (большой)- +2 +5.

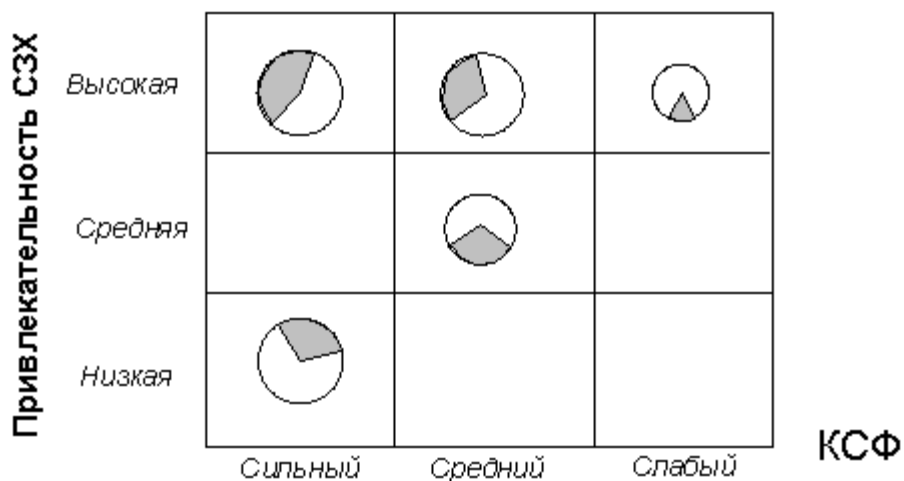


Рис. 52. Матрица «Дженерал электрик» - McKinsey

Такие матрицы обычно дополняются информацией о целесообразных потоках инвестиций. Например, в матрице «Дженерал электрик» выделяют три области приоритетов для инвестиций:

- со слабым приоритетом,
- средним,
- высоким (см. диаграмму рис. 53).

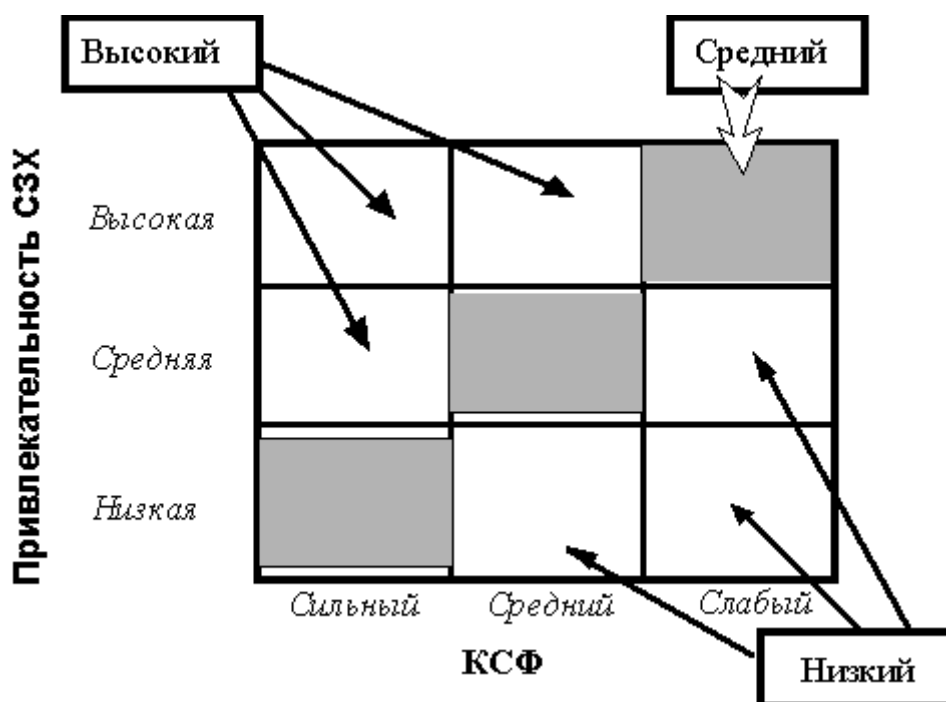


Рис. 53. Приоритеты потоков инвестиций в соответствии с матрицей «Дженерал электрик» - McKinsey



Аналогичную матрицу создала и фирма «Шелл» (рис. 54).

<b>СЗХ</b> <b>Привлекательность</b>	<i>Высокая</i>	<b>Инвестировать</b>	<b>Инвестировать, реинвестировать</b>	<b>Реинвестировать</b>
	<i>Средняя</i>	<b>Реинвестировать</b>	<b>Извлечь максимальную прибыль</b>	<b>Остаться или медленно уходить</b>
	<i>Низкая</i>	<b>Извлечь максимальную прибыль</b>	<b>Медленно уходить</b>	<b>Быстро уходить</b>
		<i>Сильный</i>	<i>Средний</i>	<i>Слабый</i> <b>КСФ</b>

Рис. 54. Матрица «Шелл» (рекомендации по инвестиционной активности)

Фирма «Шелл» добавляет к подобной матрице ряд рекомендаций, а также приводит дополнительную таблицу принятия решений (табл. 13.4).

Таблица 13.4

Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	сохранить, расширить	реинвестировать прибыль
+	-	пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	-



### 13.7. Контрольные вопросы по разделу 13

13.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

13.0.1. В подходе БКГ относительная доля рынка, контролируемая данной СЗХ компании, определяется как размер рынка, контролируемый крупнейшей в отрасли компанией,

деленный на размер рынка, контролируемой данной СЗХ.

13.0.2. В соответствии с подходом БКГ СЗХ с относительным размером рынка более 1 могут иметь ценовое преимущество в конкуренции.

13.0.3. В соответствии с подходом БКГ «дойные коровы» наиболее желательный бизнес в портфеле фирм.

13.0.4. Одно из достоинств подхода БКГ состоит в том, что он отражает широкий диапазон стратегически важных для анализа переменных.

13.0.5. «Звезды» - часть бизнеса, характеризующаяся большой относительной долей рынка в быстрорастущей отрасли.

13.0.6. Малой скорости роста отрасли и относительной доле рынка менее 1 соответствуют «собаки».

13.0.7. «Звезды» означают, что СЗХ контролируют более 50% рынка.

13.0.8. Сильной стороной подхода БКГ является фиксация внимания на требованиях к денежным потокам внутри фирмы.

13.0.9. Концепция СЗХ помогает компании рационально построить управление своим бизнесом.

13.0.10. Конкуренция приобретает особенно ожесточенный характер в стадии роста жизненного цикла отрасли.

13.0.11. В матрице GE + McKinsey положение СЗХ в сильной конкурентной позиции в непривлекательной отрасли означает, что это «средний бизнес».

13.0.12. В матрице GE + McKinsey «дикие кошки» означают слабую конкурентную позицию в привлекаемой отрасли.

13.0.13. В критерий «привлекательность СЗХ» не входит в качестве частного фактора существующий размер контролируемой доли рынка.

13.0.14. Одно из достоинств подхода GE + McKinsey состоит в том, что он использует широкий диапазон стратегически важных переменных.

13.0.15. Компания со многими «развивающимися победителями» может страдать от недостатка денежных средств.

13.0.16. Ключевые факторы успеха в отрасли являются базой получения фирмой конкурентных преимуществ.

13.0.17. Набор частных критериев конкурентного статуса фирмы зависит от отраслевых условий.

13.2. Индивидуальные задания.

Произвести оценку сравнительной привлекательности двух видов бизнеса в краткосрочной (1-3 года) и долгосрочной перспективе (3-5 лет), выбрать в каждом случае наиболее привлекательный вид и обосновать выбор (перечень бизнесов приводится ниже).

#### Перечень видов бизнеса к задаче

Производство (в г. Таганроге) и поставка:

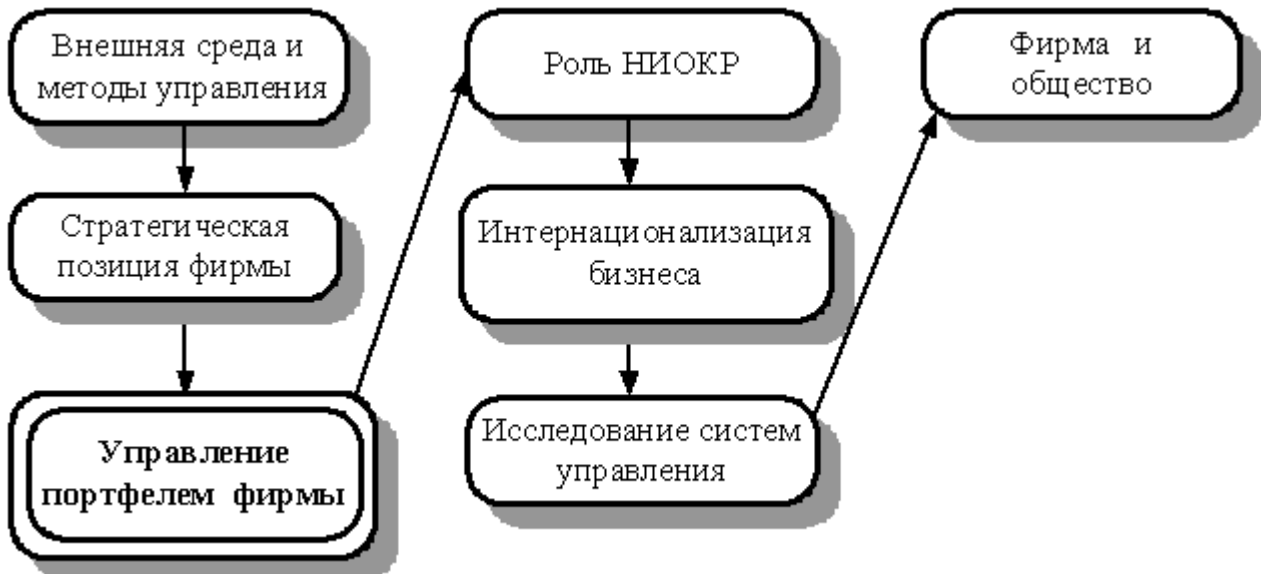
1. Трикотажного белья в Россию;
2. Автомобильных кондиционеров в Закавказье;
3. Телевизионных стабилизаторов в Западную Европу;
4. Пляжных зонтов в Закавказье
5. Пляжных зонтов в страны Средиземноморья;
6. Ультразвуковых определителей расстояния до впереди идущего автомобиля в страны Западной Европы;
7. Бытовых кондиционеров в Среднюю Азию;
8. Установок автоматизированной сборки яблок на Украину;
9. Телевизионных стабилизаторов в Россию;
10. Женского белья в страны Закавказья;

11. Ультразвуковых антикомариных устройств в Сибирь;
12. Автомобильных кондиционеров в страны Юго-Восточной Азии;
13. Холодильников в страны Ближнего Востока;
14. Яблочного джема в северные районы России;
15. Детского белья в страны Средней Азии;
16. Антиугонных автомобильных средств в Россию;
17. Антиугонных автомобильных средств в Закавказье;
18. Консервов из раков в страны Западной Европы;
19. Пластмассовой дачной мебели в Сибирь;
20. Пластмассовой дачной мебели на Украину;
21. Установок для автоматизированной уборки винограда в страны Средиземноморья;
22. Микрорадиотелефонов в Россию и на Украину;
23. Холодильников в Закавказье.

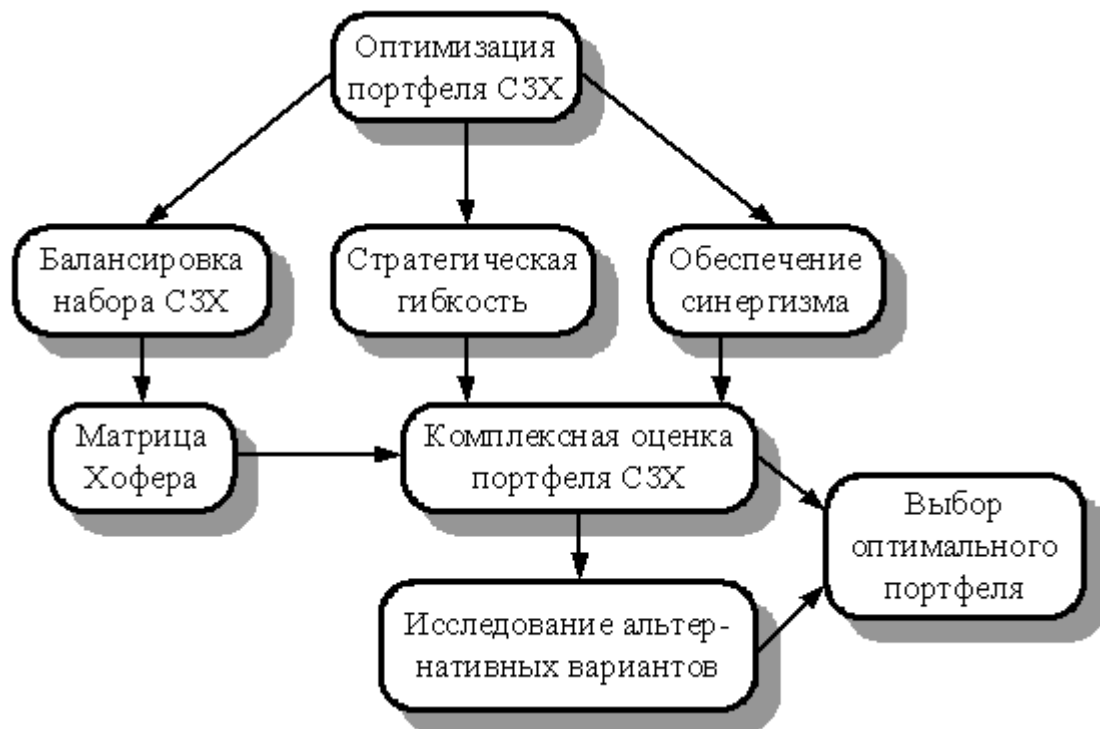
Рекомендуемые пары видов бизнеса для сравнения:

- 13.2.1: **1, 19**
- 13.2.2: **4, 20**
- 13.2.3: **10, 21**
- 13.2.4: **5, 22**
- 13.2.5: **1, 13**
- 13.2.6: **3, 8**
- 13.2.7: **10, 16**
- 13.2.8: **9, 14**
- 13.2.9: **5, 11**
- 13.2.10: **18, 23**
- 13.2.11: **10, 19**
- 13.2.12: **7, 20**
- 13.2.13: **2, 9**
- 13.2.14: **1, 19**
- 13.2.15: **4, 20**
- 13.2.16: **10, 21**
- 13.2.17: **5, 22.**

## 14. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ СЗХ ФИРМЫ



## Логическая структура раздела



### 14.1. Балансировка набора СЗХ

Одно из первых требований к набору СЗХ фирмы - его сбалансированность во времени. Это означает, что необходимо избегать синхронного начала и окончания жизненных циклов СЗХ. Желательно осуществить их разумное «перекрытие», т. е. несовпадение этапов жизненных циклов различных СЗХ, что обеспечит равномерное без спадов развитие деятельности фирмы.

В качестве рабочей процедуры балансировки можно использовать матрицу Хофера (табл. 14.1). Два ее основных поля соответствуют краткосрочной и долгосрочной перспективам фирмы. На этих полях наносятся СЗХ по правилам, отмеченным для матрицы «Дженерал электрик».

Кроме наглядного представления сегодняшнего состояния бизнеса, матрица дает возможность оценить перспективы объемов продаж, прибыли и необходимых капиталовложений. В качестве примера на матрице нанесены СЗХ в краткосрочной перспективе (А-Д) и в долгосрочной (В-Е).

Видно, что фирма планирует усиление КСФ и роста объемов продаж в долгосрочной перспективе СЗХ С и D, несущественное изменение положения СЗХ В (для нее наступает фаза зрелости), уход из СЗХ А и зарождение новой СЗХ Е, для которой, очевидно, следует планировать инвестиции в НИОКР.

#### ***Алгоритм балансировки набора СЗХ:***

1. Распределение СЗХ в клетках матрицы.

Исходная информация: фаза жизненного цикла, будущий КСФ, масштабы рынка (диаметр круга), доля фирмы на рынке, прибыли в данной СЗХ, стратегические инвестиции, планируемые на данной фазе жизненного цикла.

2. Суммирование объемов продаж и прибылей в обеих блоках по вертикали и горизонтали (клетки).

3. Определение контрольных цифр по фирме в целом (они зависят от установок руководства, стратегии фирмы, наличия и доступности ресурсов).










4. Распределение вкладов различных СЗХ в достижение контрольных цифр с учетом необходимости балансировки по фазам жизненного цикла.

5. Распределение наличных капвложений по фазам жизненного цикла.

6. Проверка обеспеченности ресурсами.

7. Определение необходимых изменений в наборе СЗХ.

Матрица Хофера балансировки набора СЗХ

Капиталовложения							
Прибыль							
Объем продаж							
	Сильный	 C					Кратко-срочная перспектива
КСФ	Средний		 D	 B			
	Слабый					 A	
Фазы жизненного цикла		Зарождение	Рост	Замедление роста	Зрелость	Спад	
	Сильный		 C	 D			Долгосрочная перспектива
КСФ	Средний	 E			 B		
	Слабый					 A	
Объем продаж							
Прибыль							
Капиталовложения							

## 14.2. Стратегическая гибкость фирмы

Гибкость характеризуется устойчивостью деятельности фирмы по отношению ко всем возможным внешним влияниям. Оценка стратегической гибкости набора СЗХ производится с помощью вспомогательной табл. 14.2.

В столбце «Неожиданности» выписываются все возможные события, которые могут повлиять на бизнес в любой СЗХ. В столбце «Вероятность» записывается оценка вероятности этих событий. В столбце «Уровень влияния» в баллах от 0 до 10 оценивается влияние события на деятельность в конкретной СЗХ. Столбец «Значимость» содержит произведение предыдущих двух столбцов («вероятность» «уровень влияния»). Такая оценка делается для всех СЗХ.

Сумма по столбцу «Значимость» для каждой СЗХ дает оценку устойчивости данной СЗХ ко всем возможным воздействиям, а сумма граф «Значимость» по горизонтали дает оценку устойчивости всего набора СЗХ по отношению к конкретной неожиданности. Такой алгоритм позволяет произвести оценку любых возможных наборов СЗХ по критерию максимума стратегической гибкости фирмы.

Оценка стратегической гибкости фирмы

Неожиданность	Вероятность (0-1)	СЗХ-1		СЗХ-2		СЗХ-n		Значимость
		Уровень влияния	Значимость	У..	З..	У..	З..	
1. Война								
2. Землетрясения								
3. Таможенные изменения								
4. Неурожай								
...								
и т.д.								

### 14.3. Оценка синергизма набора СЗХ

Синергизм - термин, заимствованный из физиологии, буквально означает взаимодействие группы мышц. В менеджменте он означает взаимодействие различных сфер бизнеса фирм. Например, различные СЗХ могут использовать общие производственные мощности, общефирменные службы, научно - исследовательские подразделения, сети товародвижения и т.д. Таким образом, синергизм - это эффект взаимодействия, который обеспечивает эффективность бизнеса, большую, чем простая арифметическая сумма деятельности отдельных СЗХ (иносказательно  $2+2=5$ ).

Оценка синергизма производится по «шахматной» таблице 14.3 в баллах.

Алгоритм оценки синергизма:

1. Определение в баллах (0 - 10) уровней синергизма и заполнение соответствующих клеток «шахматки» (табл. 14.3).
2. Выведение сумм по строкам и столбцам.
3. Оценка степени зависимости пар СЗХ.
4. Определение важнейших для фирмы «сквозных» линий синергизма.
5. Повторение этих шагов для долгосрочной перспективы.

Таблица оценки синергизма фирмы

		Дающие СЗХ			Суммарная зависимость
		СЗХ-1	СЗХ-2	СЗХ-3	
	СЗХ-1				
Получающие	СЗХ-2				
СЗХ	СЗХ-3				
	Суммарный вклад				

#### 14.4. Комплексная оценка набора СЗХ

Итак, при выборе и управлении набором СЗХ следует учитывать следующие факторы:

- краткосрочные перспективы роста (см. 13.4);
- долгосрочные перспективы роста (см. 13.4);
- краткосрочные перспективы рентабельности (см. 13.4);
- долгосрочные перспективы рентабельности (см. 13.4);
- стратегическая гибкость набора СЗХ (см. 14.2);
- его синергизм (см. 14.3).

##### *Алгоритм комплексной оценки (табл. 14.4):*

1. Определение приоритетов указанных выше факторов (Р) в краткосрочной (КП) и долгосрочной (ДП) перспективе.
2. Балансировка набора СЗХ по фазам жизненного цикла (см. 14.1).
3. Оценка Rn перспектив роста, рентабельности СЗХ, гибкости и синергизма испытываемых наборов СЗХ (см. 13.4, 14.2, 14.3).
4. Нормирование (в случае необходимости) исходных величин.
5. Расчет оценок наборов с помощью таблицы 14.4.
6. При неудовлетворительном результате производится исследование альтернативных наборов СЗХ.
7. Проверка выбранного набора на осуществимость по ресурсам.



Комплексная оценка набора СЗХ

Факторы	Рост		Рентабельность		Гибкость		Синер	Оценка набора
	КП	ДП	КП	ДП	КП	ДП	гизм	
	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$	$P_7$	
Оценка факторов в баллах	$R_1 \cdot P_1$	$R_2 \cdot P_2$	$R_3 \cdot P_3$	$R_4 \cdot P_4$	$R_5 \cdot P_5$	$R_6 \cdot P_6$	$R_7 \cdot P_7$	$\sum_1^7 R \cdot P$
Оценка альтернативных наборов								
***								



#### 14.5. Контрольные вопросы по разделу 14

14.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

14.0.1. Достоинством матрицы Хофера является то, что она отражает распределение бизнеса компании по стадиям жизненного цикла отрасли.

14.0.2. Наилучшим подходом к оценке стратегической позиции и портфеля СЗХ фирмы является совместное использование матриц:

- а) Хофера и БКГ или
- б) Хофера и McKinsey + GE.

14.0.3. Всегда ли одна и та же неожиданность для фирмы будет одинаково влиять на бизнес в различных СЗХ?

14.0.4. Значимость неожиданности в оценке стратегической гибкости фирмы зависит только от вероятности наступления неожиданного события.

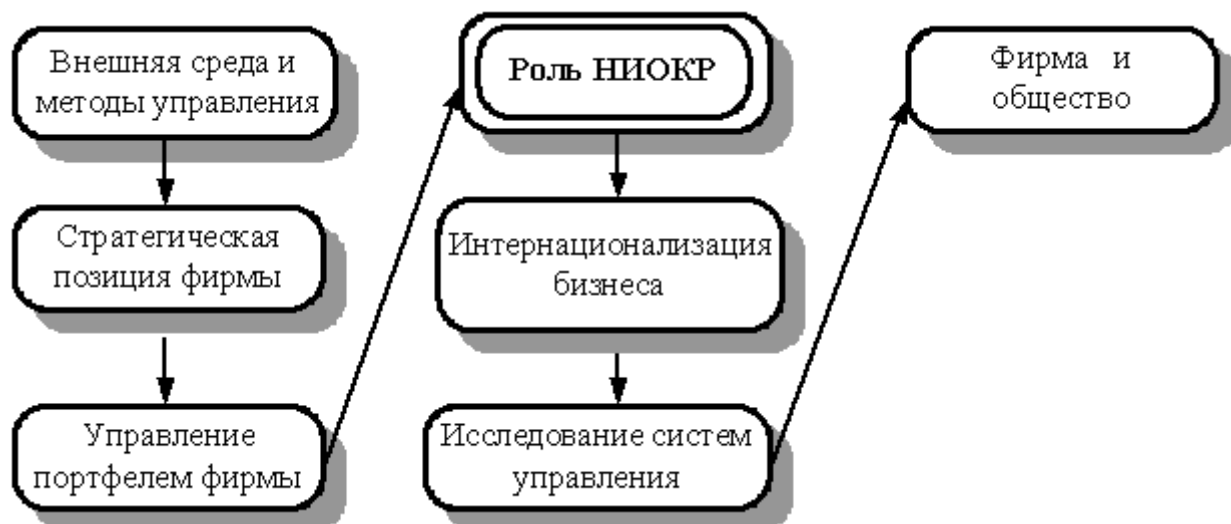
14.0.5. Альтернативная оценка стратегических гибкостей различных вариантов портфеля СЗХ позволяет оптимизировать этот портфель.

14.0.6. Синергизм СЗХ внутри фирмы может заставить фирму сохранить неприбыльным вид бизнеса.

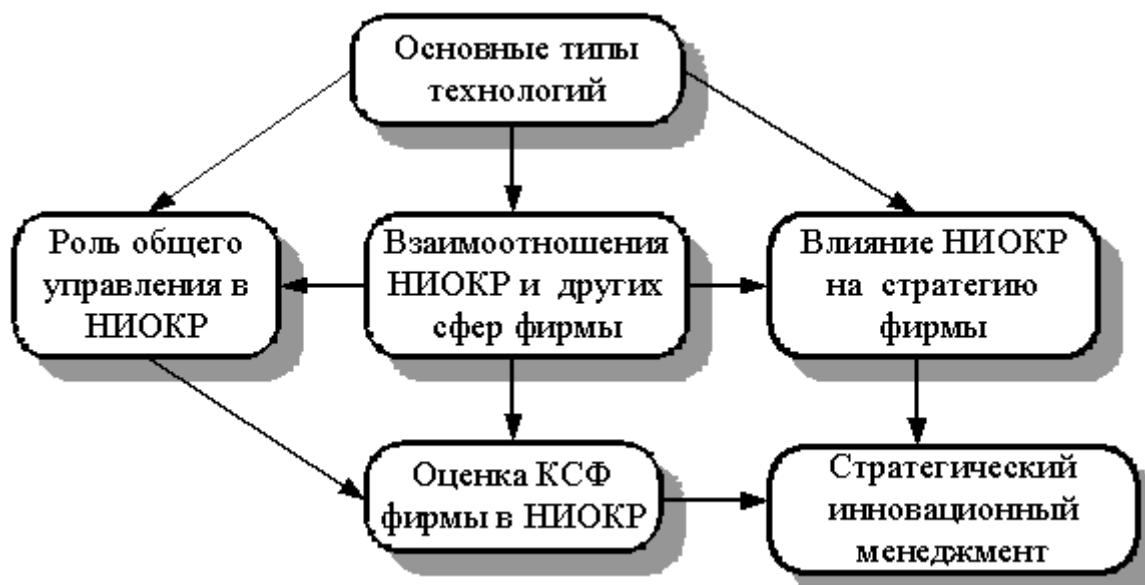
14.0.7. Оценки перспектив роста рынка, рентабельности, стратегической гибкости и синергизма портфеля СЗХ имеют одинаковую важность для фирмы.

14.0.8. Стратегическая гибкость портфеля фирмы зависит только от внутренних факторов.

## 15. РОЛЬ НИОКР В МЕНЕДЖМЕНТЕ ФИРМЫ КАК СУБЪЕКТА РЫНКА



Логическая структура раздела



### 15.1. Соотношение типов технологий и менеджмента в фазах жизненных циклов продуктов

При сопоставлении с жизненным циклом продукта (а, следовательно, и СЗХ) различают три типа технологии:

- стабильная (технология практически не меняется в течение жизненного цикла продукта);
- плодотворная (технология «порождает» все новые и новые продукты и, следовательно, существует в нескольких жизненных циклах взаимозаменяющих продуктов);
- изменчивая (меняется в течение жизненного цикла продукта).

В зависимости от типа технологии в разных фазах жизненного цикла продукта определяются критические сферы управления фирмой, а также меняется роль сферы НИОКР. Это иллюстрировано табл. 15.1.

Таблица 15.1

Роль сфер управления фирмой при различных типах технологии

Фазы жизненного цикла Тип технологии функции		1	2	3	4	5
		Стабильная	Критическая	Общее управление	Производство	Маркетинг
Роль НИОКР	Разработка. Освоение производства		Совершенствование технологий	Разработка новой продукции	Внедрение новой продукции	Внедрение новой продукции
Плодотворная	Критическая	← ————— Общее управление ————— →				
	Роль НИОКР	Внедрение новой продукции	Совершенствование технологий: разработка новой продукции	Внедрение новой продукции	Внедрение новой продукции	Внедрение новой продукции
Изменчивая	Критическая	← ————— Общее управление ————— →				
	Роль НИОКР	Внедрение новой продукции	Совершенствование технологий: разработка новой продукции	Внедрение новой продукции	Внедрение новой продукции	Внедрение новой продукции

### 15.2. Взаимоотношения сфер НИОКР и общего руководства фирмы

Общее руководство фирмы и работники сферы НИОКР при естественно общих целях в стратегии фирмы, тем не менее, могут иметь свои групповые цели. Положение может осложниться, если фирма предполагает использовать результаты НИОКР, выполненные в других учреждениях. При этом могут возникнуть информационные, семантические разрывы и разрывы в понимании «цели – затраты». В результате этого возможны 4 ситуации (рис. 55).



Рис. 55. Варианты результатов возможных оценок дохода и эффективности новой продукции.

При переговорах по результатам НИОКР предпринимателю важно четко поставить следующие вопросы:

- Можете ли вы по результатам ваших исследований указать пути к созданию коммерческих товаров?
- За какое время можно получить практический выход?
- В какой стадии разработки находится предполагаемый товар?

Лучше всего составить совместную записку по схеме:

- поле деятельности,
- товар (услуги),
- рынок,
- ожидаемый годовой доход (на 5 лет),
- требуемый капитал,
- дополнительные комментарии.

Если оформляется лицензия на продажу, то отчисления составляют обычно 5% от объема продаж за период лицензирования.

Аргументы за лицензирование:

- хорошие рабочие отношения, отсутствие дублирования усилий при внедрении,
- возможное снижение себестоимости изделия,
- увеличение престижа обеих сторон,
- возможность разработчикам выйти на определенный рынок.

Аргументы против:

- производитель может создать сверхтехнологию и стать конкурентом,
- ограничиваются возможности совершенствования технологии с обеих сторон.

При решении вопросов о коммерческих использованиях результатов НИОКР следует учесть также соотношения между технологией и фазой развития рынка фирмы (рис. 56).

<i>Новый</i> <b>Рынок</b>	"Странный рынок" Обычно нестабилен	Большая прибыль, но и большой риск
	Обычно малый доход	Хорошая прибыль за счет опыта продаж
<i>Старый</i>	<i>Старая</i>	<i>Новая</i>
	<b>Технология</b>	

Рис. 56. Соотношения двух фаз развития технологии и рынка

### 15.3. Оценка КСФ в области НИОКР

Оценка основных технологических факторов, влияющих на КСФ производится по табл. 15.2.

Таблица 15.2

#### Оценка частных факторов КСФ в области НИОКР

Факторы	Интенсивность факторов	Важность	Разрыв	Приоритеты в действиях
<i>1. Инвестиции в НИОКР:</i>	низкая - высокая			
Доля затрат на НИОКР в прибыли				
Доля затрат на НИР в прибыли				
Доля затрат на ОКР в прибыли				
<i>2. Позиция в конкуренции:</i>				
Лидерство в НИР	последователь –			
Лидерство в ОКР	новатор			
Лидерство в разработке технологии				
<i>3. Динамика продукции:</i>				
Частота появления новой продукции	низкая - высокая			
Длительность жизненного цикла продукции	длинный - короткий			
Технологическая новизна продукта	незначительная- существенная			

<i>4. Динамика технологии:</i>				
Длительность жизненного цикла технологии	длительная – короткая			
Частота появления новых технологий	малая - большая			
Число конкурирующих технологий	одна - много			
<i>5. Динамика конкурентоспособности:</i>				
Технологические различия в продукции	отсутствуют- большие			
Значение технологии в производстве	малое - ключевое			
Интенсивность конкуренции	низкая - высокая			
Моральное старение продукции	частое - отсутствует			
Чувствительность технологии к государственному регулированию	ключевое значение - малое			

Интенсивность отдельных факторов, определяющих техническую политику фирмы, оценивается в баллах (от 0 до 5). В графе «Важность» указывается в этих же баллах значение данного фактора для бизнеса фирмы. Заполнение граф «Разрыв» и «Приоритеты в действиях» дает информацию для стратегических действий фирмы в сфере НИОКР.

#### **15.4. Общее влияние технологии на стратегию фирмы и ее конкурентный успех**

На схеме рис. 57 показано общее влияние технологии, социально-политических групп, возможностей и действий фирмы на ее конкурентный успех. Мы видим, что наличие потребности на рынке в продукте и технологии для этого производства создает технологически обоснованную позицию. Соединение этих факторов с экономическими возможностями покупателей дает виртуальную экономическую позицию (без учета возможной конкуренции). И только учет действий покупателей на рынке, конкурентов, государства, социально - политических групп, а также возможности фирмы и стратегия их использования создают позицию конкурентного успеха фирмы в производстве и коммерческой реализации товара.

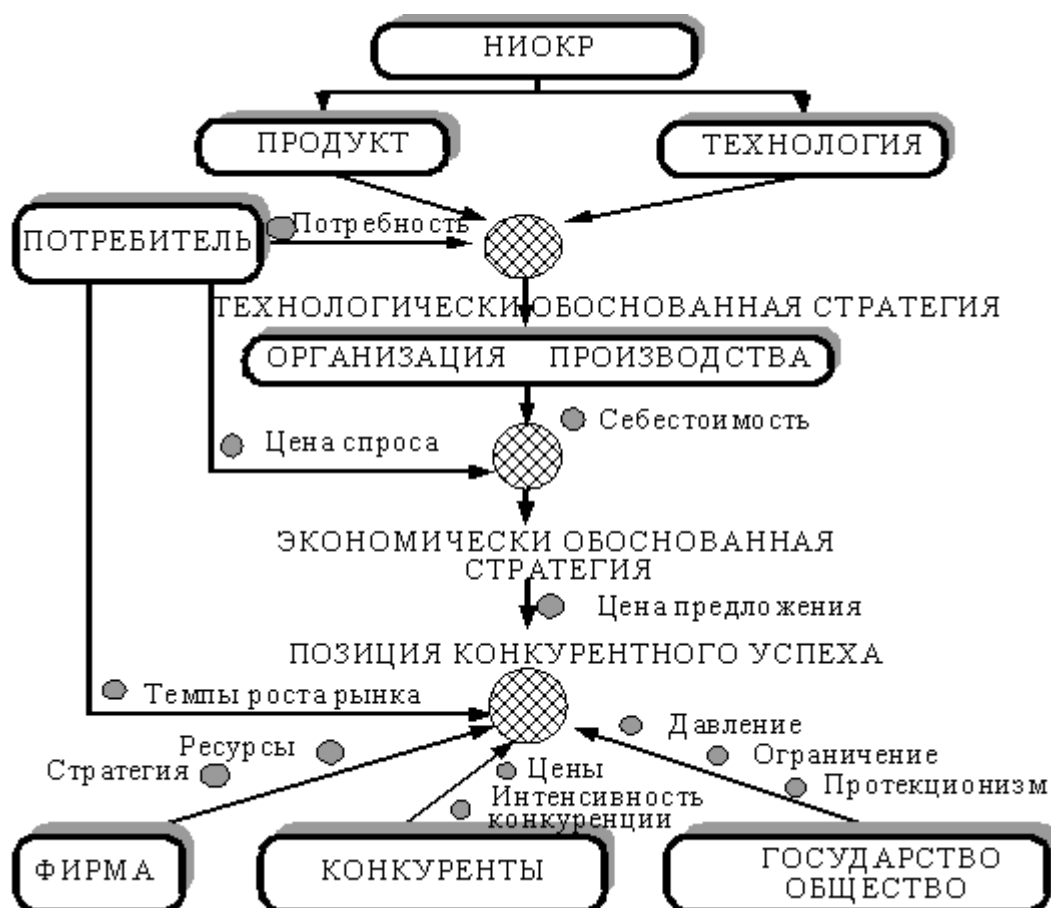


Рис. 57. Схема формирования позиции конкурентного успеха фирмы

### 15.5. Современный стратегический инновационный менеджмент

Инновационный бизнес можно рассматривать с двух точек зрения:

- как средство обеспечения стратегического преимущества компаний, для которых собственно инновации не являются основным видом бизнеса;
- как вид бизнеса, продуктом которого являются конкретные научные, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться как основа нововведений в других отраслях.

Неоспоримость использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества компании не требует особых доказательств. Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций.

В соответствии с теорией фирмы компетентность менеджмента и человеческие ресурсы контролируют пределы роста фирмы. В этом случае рост компетенции менеджмента становится стратегической целью и справедливо утверждение: «Единственным устойчивым источником конкурентного преимущества является способность к «обучению».

Выявление дисбаланса в том, что фирма может делать и что ей требуется – лучший путь стимулирования обучения и расширения компетенции персонала фирмы. В частности, это становится особенно важным при комбинировании внутренних создающих знаний с внешними. Это важно и для управления рисками, и для минимизации транзакционных издержек.

Полезно в этой связи определить три базовые функции фирмы в трех категориях:

- 1) размещение накопленных ресурсов (статика);
- 2) эксплуатация используемых ресурсов при входе в новые сферы деятельности (динамика первого рода);
- 3) ускорение обучения и создание новых компетентностей (динамика второго рода).

Эти функции являются центральными моментами трех различных теорий фирмы, а именно классической, на базе ресурсов и на базе обучения. Реальная фирма осуществляет все три функции, но в долгосрочной перспективе успех и рост фирмы зависят от ее способности создавать новые компетенции. Эти функции могут иметь различный вес в различных частях экономики. Там, где скорость изменений растет драматически, третья функция становится центральной концепцией менеджмента.

Обладание доступом к важнейшему ресурсу – возможный путь создания конкурентного преимущества фирмы. Однако конкуренты могут имитировать его и разработать методы замены этого ресурса.

Компании, которые обладают суперзнаниями, способны координировать использование своих традиционных ресурсов или комбинировать их с новыми и особыми, обеспечивая большую выгоду для потребителей, чем конкуренты. Так, имея интеллектуальные сверхресурсы, можно понять, как их использовать совместно со своими традиционными ресурсами. Следовательно, знания могут составлять наиболее важный ресурс, а способность получать, интегрировать, накапливать, сохранять и применять их есть наиболее важный способ создания конкурентного преимущества. Что в менеджменте знаний делает преимущество устойчивым? Знания, особенно полученные в результате специфического опыта фирмы, имеют тенденцию к уникальности и трудны для имитации. Однако в отличие от многих традиционных ресурсов нелегко выйти на рынок со знаниями в «готовой для использования» форме. Для того чтобы получить аналогичные знания, конкуренты должны обладать и аналогичным опытом. Они так же ограничены в своих возможностях ускорить обучение даже при больших инвестициях.

Конкурентное преимущество, основанное на знании, устойчиво, так как чем больше фирма знает, тем больше она может узнать. Обладание знаниями и способность к обучению становятся для фирм главным стратегическим ресурсом. Общая схема стратегического инновационного менеджмента приведена на рис. 58.



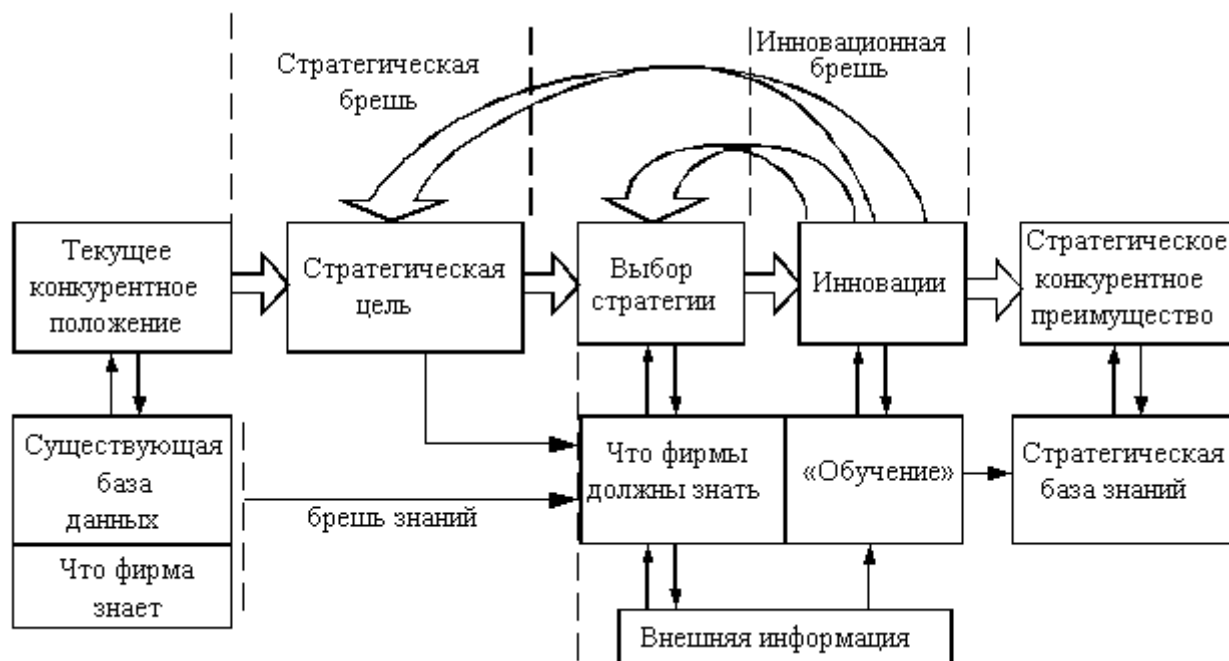


Рис. 58. Стратегический инновационный менеджмент фирмы на основе менеджмента знаний



## 15.6. Контрольные вопросы по разделу 15

15.0. Бинарные вопросы. Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как "да". В противном случае - "нет". Постарайтесь обосновать свой выбор.

15.0.1. При стабильной технологии в стадии замедления роста критической функции управления является маркетинг.

15.0.2. При достижении отраслью стадии зрелости главная роль НИОКР состоит во внедрении новой продукции.

15.0.3. При плодотворной технологии критической функцией управления является НИОКР.

15.0.4. Выход с новой технологией на старый рынок обычно дает небольшой доход.

15.0.5. Совпадение наличия технологии изготовления продукции и ее нужды у потребителя - достаточное условие для развертывания производства и выхода на рынок.

15.0.6. Уровень покупательной способности и издержки производства - главные факторы экономически обоснованной стратегии.

15.0.7. При наличии соответствующих ресурсов у фирмы выход в позицию конкурентного успеха зависит от уровня конкуренции и стратегии фирмы.

15.0.8. Организация производства - один из факторов экономически обоснованной стратегии.

15.0.9. Государство может влиять на позицию конкурентного успеха фирм в отдельных отраслях.

15.0.10. НИОКР могут составлять предмет самостоятельного бизнеса.

15.0.11. НИОКР более рискованный экономический проект, чем строительство по типовой документации.

15.0.12. Сфера НИОКР в фирме всегда имеет задачей разработку новой продукции.

15.0.13. Высокий уровень разработок в фирме обеспечивается лишь в том случае если фирма выполняет фундаментальные НИР.

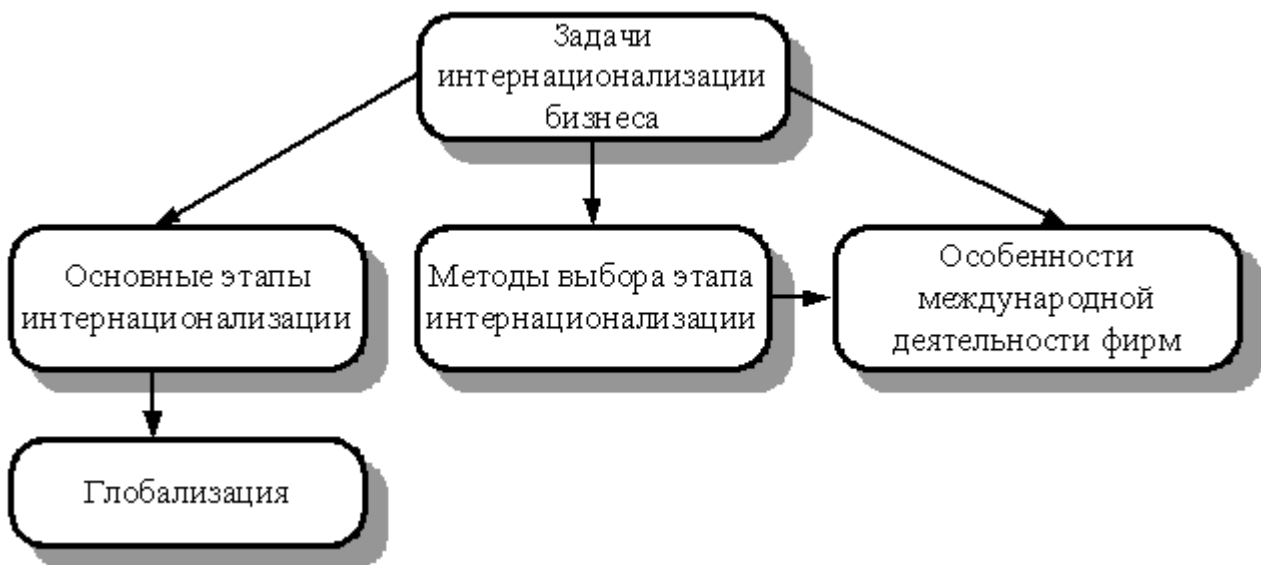
15.0.14. Интенсивность конкуренции в отрасли может влиять на уровень цен на новые изделия фирмы-производителя.

15.0.15. Экономически обоснованной стратегии недостаточно для обеспечения коммерческого успеха фирмы.

## 16. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЕЙ БИЗНЕСА



### Логическая структура раздела



### 16.1. Основные этапы интернационализации бизнеса

Интернационализация бизнеса может осуществляться в различных формах - экспортная торговля, создание представительств, торговых фирм, совместных предприятий за рубежом, перенос производства, проведение НИОКР, разработки маркетингового комплекса в другие страны и т.д. Выбор рациональной формы интернационализации бизнеса зависит от стратегических целей фирмы и конкретных условий деятельности на родине и за рубежом. Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса в зависимости от целей фирмы и условий ее деятельности показан в табл. 16.1.

Таблица 16.1

Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса

Этап интернационализации	Подэтапы интернационализации	Условия для реализации	Цели
1. Экспортный	1.1. Продажа через агентов	- незначительная доля экспорта в продажах; - отсутствие барьеров для импорта; - местный спрос превышает предложение.	- преодоление цикличности в спросе; - реализация отличий в экономических условиях; -рост объемов продаж.
	1.2. Создание представительств	- значительная доля экспорта в продажах; - отсутствие барьеров для импорта; - спрос равен предложению; - сильная конкуренция; - важность послепродажного обслуживания.	- продленный спрос; - выгоды массового производства.
2. Международный	2.1. Местный маркетинг	- различия в условиях деятельности; -необходимость дифференциации маркетинга; - интенсивная конкуренция	- реализация различий в условиях деятельности.
	2.2. Местное производство	- наличие барьеров для импорта	- доступ к местным ресурсам

	2.3. Местные НИОКР	- более низкая стоимость; - специфика маркетинга	---// ----
3. Транснациональный (глобальный)		- мировая конкуренция	- выгоды массового производства; -глобальная оптимизация: НИОКР-ресурсы-производство

## 16.2. Выбор оптимальной формы интернационализации бизнеса

Выбор оптимальной формы интернационализации зависит от значительного числа факторов, определяющих стратегию фирмы по выбору продукта, технологии его изготовления, маркетингу, размещению производства. Поэтому предварительно должны быть выбраны варианты стратегии маркетинга, продукта/технологии и размещения производства. Этой цели служат вспомогательные таблицы 16.2, 16.3, 16.4.

Итак, алгоритм выбора предпочтительной интернационализации бизнеса:

1. Определение предпочтительных стратегий маркетинга и продукта/технологии (табл. 16.2, 16.3).
2. Определение предпочтительного варианта размещения производства (табл. 16.4).
3. По основной таблице (16.1) с учетом этих вариантов определяется наиболее целесообразная форма интернационализации бизнеса.

Таблица 16.2

### Выбор варианта стратегии маркетинга

Предпочтительный тип стратегии	Мировой стандарт	Его косметическая корректировка	Специальная для больших СЗХ	Специальная для каждой СЗХ
Факторы				
1. Важность уникальной информации о стране	Малая			Большая
2. Конкуренция	Слабая			Сильная
3. Необходимость дифференциации стратегии	Отсутствует			Большая
4. Сдвиг факторов успеха	Медленный			Частый
5. Соотношение размеров рынка и затрат на разработку стратегии	Малое			Большое

В табл.16.2 следует отметить положение, соответствующее каждому фактору в столбцах стратегии (крайних или двух промежуточных). «Усредненное» положение таких отметок и укажет целесообразный тип стратегии маркетинга.

Таблица 16.3

## Выбор варианта стратегии продукт/технология

Тип стратегии	Мировой стандарт	Его косметическая корректировка	Специальная для больших СЗХ	Специальная для каждой СЗХ
Факторы				
1. Важность уникальной информации о стране	Малая			Большая
2. Сходство спроса по всем СЗХ	Большое			Малое
3. Различие товаров внутри СЗХ	Малое			Большое
4. Продолжительность жизненного цикла	Длинная			Короткая
5. Различие в продолжительности жизненных циклов продуктов	Малое			Большое
6. Соотношение объема затрат на НИОКР и объема продаж	Высокое			Низкое
7. Регулирование местным правительством характеристик продукции	Слабое			Большое

Действия с табл. 16.3 те же, что и с предыдущей.

Таблица 16.4

## Выбор вариантов размещения производства

Альтернативы	Местное производство	Глобальная сеть производств	Централизованное производство
Факторы			
1. Экономия за счет масштабов производства	Малая	Значительная	Большая
2. Расходы на транспортировку	Высокие	Значительные	Низкие
3. Тарифные барьеры	Высокие	Значительные	Низкие
4. Балансировка валют	Трудная	Со сложностями	Простая
5. Местное законодательство по ввозу	Ограничивающее	Нейтральное	Разрешающее
6. Разница в стоимости рабочей силы	Низкая	Большая	Низкая
7. Разница в издержках по реакции на нестабильность рынка	Низкая	Значительная	Высокая

Правила пользования табл. 16.4 те же, что и для предыдущих.

### **16.3. Особенности международной деятельности фирм в современных условиях**

Качественные изменения в организационных формах и методах международной деятельности фирм являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК (транснациональным корпорациям). Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Это проникновение означает, что сам характер и содержание международной деятельности фирм претерпевают существенные изменения, поскольку международная деятельность все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, определяют во многом характер международных экономических связей в современных условиях.

Транснационализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. По мере возрастания в деятельности ТНК роли внешнеэкономической сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании международной деятельности ТНК проявляют себя, прежде всего в том, что наряду с торговлей в ее традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена: производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями, опытом, другими услугами.

Новые явления в организационных формах управления международной деятельностью ТНК вытекают, прежде всего, из проводимой ими политики переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к осуществлению производственной деятельности на подконтрольных заграничных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках, что продиктовано стремлением ТНК использовать относительный избыток капитала для увеличения нормы прибыли, получаемой в странах с более низкой заработной платой, меньшими налогами, расходами на сырье, транспортировку и др.

Одним из важнейших условий роста заграничной производственной деятельности явилась тенденция к транснационализации хозяйственной жизни, которая в условиях научно-технической революции предопределила растущую потребность в специализации и кооперировании производства. ТНК стали все шире использовать специализацию и кооперирование производства как важную форму, обеспечивающую повышение прибыльности производства в глобальном масштабе. Это осуществлялось, в частности, путем разграничения производственных программ между заграничными дочерними компаниями, повышения их конкурентоспособности в результате внедрения на их предприятиях передовых научно-технических достижений, полученных в материнской компании. Важным стимулом к расширению заграничной производственной деятельности

ТНК был также рост объективной потребности огромного по масштабам производства в крупных рынках сбыта. Такая потребность усиливала их стремление к внешнеэкономической экспансии, желание обойти таможенные и иные барьеры и расширить свои позиции на рынках других стран путем приближения к непосредственному потребителю с целью более полного учета его требований и спроса. Это вызвало необходимость возникновения и развития соответствующих форм международной деятельности ТНК.

Производственные заграничные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом. Сборочные предприятия осуществляют сборку машин и оборудования из поставляемых частей, узлов и деталей с предприятий основной компании и продают их иностранным покупателям часто через местных посредников. Сборочные предприятия создаются в основном в отраслях, выпускающих продукцию массового производства, главным образом в автомобильной промышленности, производстве тракторов, мотоциклов, велосипедов, электробытовых приборов, радиоаппаратуры, сельскохозяйственного оборудования. Заграничные сборочные предприятия являются удобным средством для организации сбытовой сети и технического обслуживания машин и оборудования в странах-импортерах. Используя их как базу, ТНК получают возможность не только продавать в данной стране собираемые машины и оборудование, налаживать техническое обслуживание, но и изучать особенности и потребности местных рынков в других видах машиностроительной продукции, устанавливать более тесные контакты с местными правительственными чиновниками, фирмами-импортерами и т.д.

Большое влияние на расширение практики создания сборочных предприятий оказывает соответствующая правительственная политика стран-импортеров. Иногда импорт отдельных видов оборудования в собранном виде вообще запрещается или бывает весьма затруднен. В некоторых странах при создании сборочных предприятий предоставляются различные льготы (например, в Бельгии, Канаде, а также во многих развивающихся странах). Молодые государства, вставшие на путь самостоятельного экономического развития, будучи ограничены в финансовых и других ресурсах, вынуждены начинать развитие отечественного машиностроения со строительства сборочных предприятий за счет внешних источников финансирования. Многие из таких предприятий частично или полностью принадлежат иностранному капиталу. Для привлечения необходимых капиталов развивающиеся страны вводят ряд льгот для фирм, строящих машиностроительные предприятия, в частности, отменяют полностью или частично таможенные пошлины и налоги на ввоз оборудования и материалов для таких предприятий; ограничивают импорт готовой продукции, аналогичной той, которую будут выпускать создаваемые предприятия; предоставляют иностранным фирмам права полного или частичного перевода прибылей, получаемых на сборочных предприятиях; устанавливают налоговые льготы на определенный начальный период действия предприятия.

Поставка машин и оборудования в разобранном виде на сборочные и производственные дочерние предприятия промышленных ТНК осуществляется путем прямых контактов между материнской и дочерней компаниями и отражается в балансе компании часто как экспорт из страны производства. Продажа готовых изделий на рынке страны местонахождения дочерней компании или на рынках третьих стран уже относится к заграничным операциям компании и производится как через свои собственные каналы сбыта, так и через посредников.



#### 16.4. Глобализация мировой экономики как этап интернационализации бизнеса

Глобализация – естественное развитие международной конкуренции. Ее основные тенденции:

- превращение международных компаний из транснациональных в глобальные;
- глобальные объемы очень важны для поддержания высокого уровня инвестиций в НИОКР (фактически наукоемкие отрасли имеют тенденцию стать глобальными);
- необходимость четкого позиционирования и понятной для всех участников глобальной стратегии;
- необходимость унификации информационных и учетных систем;
- широкий обмен информацией;
- создание новых инвестиционных технологий;
- унификация и канонизация законодательства;
- возможности быстрого перемещения капитала в мировом масштабе;
- перенос части НИОКР корпорации за рубеж;
- переход к виртуальным организациям, расположенным по всему миру;
- создание мирового рынка новшеств.

Решение всех этих задач ставит перед менеджерами корпораций новые, неизмеримо более сложные задачи.

По определению ООН, к ТНК относят компании:

- включающие единицы в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;
- оперирующие в рамках системы принятия решений, позволяющие проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр;
- в которых отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

Степень транснационализации ТНК можно оценить индексом транснациональности:

$$I_{mp} = \left( \frac{A_3}{A_0} + \frac{\Pi_3}{\Pi_0} + \frac{\text{Ш}_3}{\text{Ш}_0} \right) \div 3 ,$$

где:  $A_3$  - зарубежные активы;

$A_0$  - общие активы;

$\Pi_3$  - объем продаж зарубежным филиалам;

$\Pi_0$  - общий объем продаж ТНК;

$\text{Ш}_3$  - зарубежный штат;

$\text{Ш}_0$  - общий штат работников ТНК.

Динамика филиалов ТНК характеризуется табл. 16.5.

Динамика ТНК и их зарубежных филиалов.

Годы	Число ТНК, тыс.	Число филиалов, тыс.	Среднее число филиалов ТНК
1992	35	150	4,3
1993	37	170	4,6
1994	37	200	5,4
1995	40	250	6,25
1996	39	270	6,9
1997	44	280	6,4
1998	54	449	8,3
1999	60	500	8,3
2000	63	696	10,9
2001	63	800	12,7

100 крупнейших ТНК мира (0,16% от общего числа) в 2001 году контролировали 12% зарубежных активов, 16% совокупного объема продаж зарубежных филиалов и в них было занято 15% зарубежных работников ТНК.

По индексу транснациональности лидируют такие известные компании как: Nestle S. A. (95,2%), Nippon Oil Co (82,4%), British Petroleum (73,7%), Exxon Mobil Co (68%), Siemens AG (56,8%)



## 16.5. Профессионалы советуют

### *Подготовка к зарубежному бизнесу*

#### *(Preparing for Business Aboard)*

Успех в зарубежном бизнесе часто зависит от «правильного выполнения небольших дел» – осознания и предвидения разницы в культуре. За рубежом сталкиваются с людьми разных национальностей, рас и культур, разными практиками, системами законодательства.

Достоинства своевременной подготовки к зарубежному бизнесу:

- рост осведомленности о ситуации, которые могут вызывать стрессы;
- обеспечение способности казаться информированным и интернациональным в Ваших взглядах;
- снижение возможности сюрпризов;
- снижение шансов для Вас и для Ваших потенциальных партнеров по бизнесу оказаться стеснительными;
- возможности роста взаимопонимания.

Список действий.

1. Используйте все источники информации:

- посольства Вашей страны, министерства, периодику и т.д. Наилучший источник тот, кто ранее был в интересующей стране.

2. Решите, что Вам нужно знать (значительные национальные меньшинства и их обычаи, внутренняя политика, религии, климат и соответственно одежда).

3. Выясните род и особенности национальной валюты.

4. Прочтите что-нибудь о местной культуре.

Первоначальные существенные знания:

- чаевые, подарки (практика, принятый уровень);
- различные туалеты и особенности их использование;
- что относится к хорошим манерам, а что нет;
- транспортные средства и условия покупки билетов;
- характер и особенности местного юмора;
- особенности местной спекуляции.

Что надо и чего не надо делать при подготовке к зарубежному бизнесу.

Надо:

- помнить, что люди других стран и культур – продукт своих историй, культур и достижений, как и Вы,
- помнить важность умения слушать,
- знать несколько слов, фраз на языке вашего потенциального партнера (приветствие),
- попытаться узнать, что главное новое в стране будет в период Ваших переговоров.

Не надо:

- критиковать политиков страны,
- критиковать санитарные устройства и принятые нормы гигиены,
- делать предложения, основанные на Ваших стандартах, взглядах и практике.



## 16.6. Контрольные вопросы по разделу 16

16.0. Бинарные вопросы: Если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначите ответ как «да». В противном случае «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

16.0.1. Интернационализация бизнеса – естественный процесс развития мирового рынка.

16.0.2. Рост объемов продаж – одна из главных целей экспортного этапа интернационализации бизнеса.

16.0.3. В случае сильной конкуренции на зарубежном рынке создание представительств

фирмы в стране экспорта необязательно.

16.0.4. Местное производство имеет экономический смысл, если местные ресурсы относительно дешевы.

16.0.5. При большой продолжительности жизненного цикла товара можно использовать специальную для каждой СЗХ стратегию продукт/технология.

16.0.6. При большой экономии за счет масштабов производство следует использовать местное производство.

16.0.7. При большой разнице в стоимости рабочей силы следует применять глобальную сеть производств.

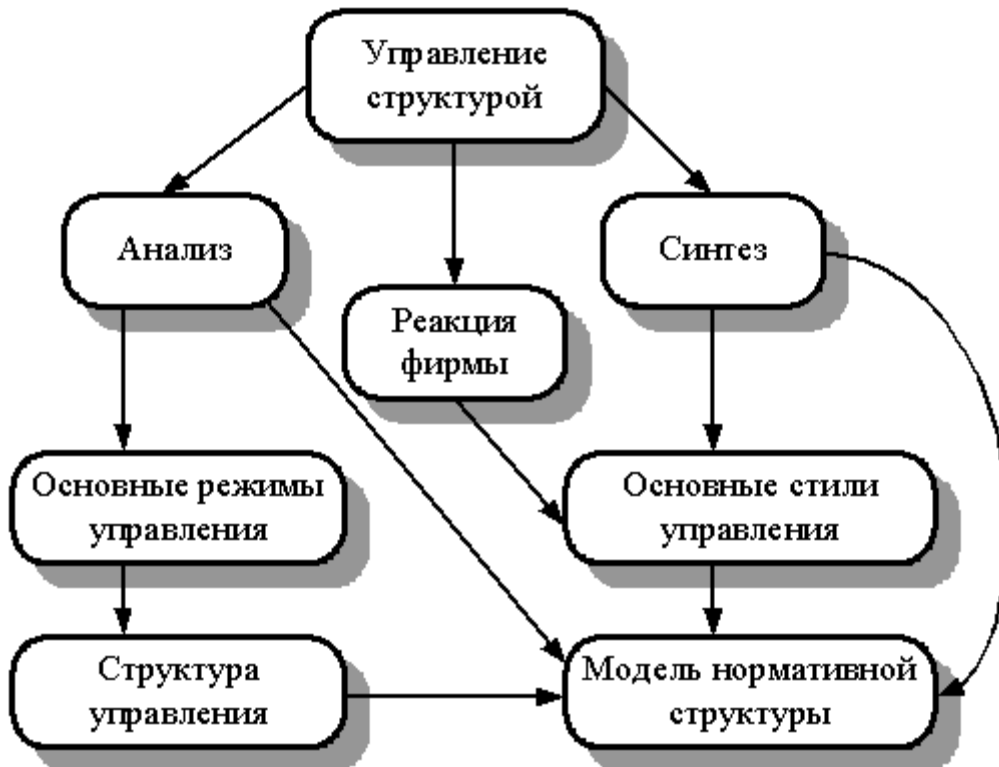
16.0.8. Выбор формы интернационализации бизнеса зависит в определенной степени от стратегических целей фирмы.

16.0.9. Глобализация мировой экономики – естественное продолжение интернационализации бизнеса.

## 17. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ



Логическая структура раздела



### **17.1. Анализ и синтез организационных структур управления**

Задачи рационализации организационных структур управления сводятся к двум видам:

- анализ (диагностика) существующих структур управления;
- синтез (проектирование) структур управления.

Мы видели, что применение той или иной организационной структуры управления определяется целым рядом факторов:

- целями фирмы;
- стилями ее организационного поведения;
- основными задачами и методами деятельности;
- исторически сложившимися традициями в фирме;
- национальными особенностями общества;
- персональными аспектами;
- характером и уровнем изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т.д.

Наиболее определяющими факторами является характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и специфика ее деятельности (завод, НИИ, торговая организация и т.д.).

Задача анализа состоит в установлении соответствия между организационной структурой управления фирмы и условиями ее среды.

Задача синтеза - определение числа и состава структурных блоков управления, способов их взаимосвязи и взаимодействия (начальный этап - выбор типа организационной структуры управления).

### **17.2. Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения**

Управление любой фирмой практически имеет два режима работы:

- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Их сопоставление позволяет сделать выводы, что они во многом различаются и даже противоположны (табл. 17.1). Таким образом, даже в рамках одной фирмы требуются разные стили организационного поведения. Крайними являются следующие:

- производственный,
- предпринимательский.

Производственный стиль ориентирован на минимизацию отклонений от традиционного поведения. Предпринимательский – на непрерывное изменение достигнутого состояния.

Основные характеристики режимов управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Культура фирменного поведения	Ориентирована на производство (маркетинг), успех определяется агрессивностью в конкуренции и эффективностью в производстве.	Ориентирована на стратегию (гибкость), успех определяется изобретательностью, созданием новых возможностей, предвидением
Характеристики управляющего лица	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, контролировать подчиненных.	Предпринимательство, новаторство, благожелательное лидерование в коллективе.
Основные методы управления	Долгосрочное планирование, контроль.	Стратегическое планирование, управление и контроль
Типовые структуры управления	Линейно-функциональные, дивизиональные.	Матричные, множественные.
Динамичность структуры управления	Стабильная	Динамичная
Характер власти	Децентрализована, сосредоточена в производстве и маркетинге.	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР.

Различия в организационном облике фирм, преимущественно придерживающихся крайних стилей, характеризуются табл. 17.2.

Таблица 17.2

Сравнение производственного и предпринимательского стилей

Стиль	Производственный	Предпринимательский
Характеристики		
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения цели	Экстраполяция прошлых подходов	Взаимодействие возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде и внутренним возможностям	По способности изменить окружающую среду, создать требуемые специализации, воспринять способы поведения
Система стимулирования	За стабильную эффективность и прошлую деятельность	За творчество и инициативу
Информация	Внутренняя: результаты деятельности Внешняя: глобальные возможности	Внутренняя: возможности. Внешняя: долгосрочные возможности
Стиль руководства	Популярность, обеспечение единства подходов	Допущение риска, умение вдохновить на восприятие изменений
Оргструктура	Стабильная или расширяющаяся, экономия на масштабах производства, слабая увязка разных видов деятельности	Гибкая, по проблемам, жесткая увязка видов деятельности
Подходы к решению управленческих проблем	Реакция на возникшую проблему, использование прошлого опыта с минимумом отклонений от статус-кво, рассмотрение одной подходящей альтернативы	Активный поиск возможностей, предвидение проблем, большие отклонения от статус-кво, поиск лучшей из многих альтернатив
Отношение к риску	Минимизация риска, соответствие прошлому опыту	Сознательный риск, баланс совокупности рискованных вариантов

Как уже указывалось, не только преимущественный тип деятельности определяет организационный стиль поведения, но и многие другие факторы, которые реализуются в

реакции фирмы на изменения во внешней среде (под реакцией понимается качество и типы поведения, обусловленные потенциалом фирмы). Различают четыре основные реакции:

- производственную,
- конкурентную,
- инновационную,
- предпринимательскую.

Их основные характеристики приведены в табл. 17.3.

Таблица 17.3

*Характеристики основных реакций фирмы*

Типы реакций	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
Характеристики				
Характерные черты управления	Минимально необходимое общее руководство. Распределение конкретных обязанностей. Финансовый контроль. Основное внимание производству.	Балансировка маркетинга и производства. Гибкие роли в управлении. Долгосрочное планирование.	Нововведение в управлении. Система управления по проектам. Быстрые реакции на изменения.	Прогнозирование изменений. Стратегический портфель заказов. Стратегическое планирование потенциала. Своевременная реакция на изменения.
Цели фирмы	Минимум затрат	Обеспечение оптимальной прибыли	Обеспечение краткосрочного потенциала	Обеспечение долгосрочного потенциала
Цели НИОКР	Снижение себестоимости  Повышение надежности	Улучшение товарного вида,  Модернизация продукции	Разработка новой продукции	Создание новых технологий для новой продукции
Поведение в конкуренции	Реакция на ценовую конкуренцию.	Агрессивная стратегия сбыта	Стратегия расширения рынков и внедрение новой продукции	Разработка новых концепций маркетинга. Поиск новых рынков для новых товаров
Системы премирования	За снижение себестоимости	За повышение рентабельности	За новаторство	За предпринимательство
Типичный индекс нестабильности	1-2	2-3	3-4	4-5
Рекомендуемая структура управления	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная	Множественная

### 17.3. Анализ структуры управления фирмы

Мы видели, что предпочтительная структура управления зависит от степени изменчивости внешней среды. В связи с этим первый шаг анализа действующей структуры управления фирмы состоит в идентификации существующей системы управления. Для этого используется табл. 17.4.



Анализ этой таблицы позволит оценить, к каким методам управления тяготеет фирма, и выделить «усредненный». Это можно сделать и для каждой СЗХ фирмы.

Таблица 17.4

*Классификация практических методов управления*

Система	Информация	Место реализации	Контроль	Финансовое планирование	Принятие решения по
Контроль	Традиционная	Подразделение	Традиционный	-	Коррекции
Финансовое планирование	Экстраполяционная	-"	-"	Кратко-срочное	Целям
Долгосрочное планирование	-"	-"	Опережающий	Долго-срочное	-"
Квазистратегическое планирование	Наблюдения за средой	+ Проекты	-"	+ Смета на тему	+ Темам
Стратегическое планирование	+ Проекты в СЗХ	-"	+ Стратегический	+ Стратегический бюджет	+ Задачам, +Стратегии
Стратегическое управление	+ Наблюдение за внутренней ситуацией	-"	-"	-"	+ Потенциальным возможностям
Управление по проблемам	По отдельным событиям	Проекты	-"	По проблеме	Проблеме
Управление в неожиданных ситуациях	Традиционная	-"	-"	По проектам	Ликвидации ущерба

Следующий шаг состоит в определении по табл. 17.5 наиболее предпочтительных методов и структур управления, которые удовлетворят потребности фирмы в ближайшие 5-7 лет (в том числе и для каждой СЗХ).

Таблица 17.5

*Предпочтительные методы и оргструктуры управления*

Системы	Уровень нестабильности	Характер среды	Решаемые проблемы	Вклад руководства в управление	Предпочтительные оргструктуры
1	2	3	4	5	6
Контроль	1	Повторяющийся	Сложность работы	Контроль по отклонениям	Линейно-функциональная
Финансовое планирование	2	Расширяющийся	Длительные сроки реализации НИОКР	Регулирование ресурсов	-"
Долгосрочное планирование	3	Быстро расширяющийся	Быстрый рост	Координация роста, управление прибылью и НИОКР	Дивизиональная
Квазистратегическое планирование	3,5	Быстро расширяющаяся, смена номенклатуры продукции	Реакция на смену номенклатуры	Управление меняющейся ситуацией	Матричная
Стратегическое	4	Смешанные,	Определение	Управление	-"

планирование		разрозненные проекты	стратегических позиций	стратегическими нововведениями, стратегическое распределение ресурсов	
Стратегическое управление	4,5	Совершенно новые проекты	Развитие потенциала	Управление стратегическими изменениями	Множественная
Управление по проблеме	4,5	Частично предсказуемые явления	Предотвращение неожиданностей	Управление частично предсказуемыми переменами	"-"
Управление в неожиданной ситуации	5	Неожиданный	"Выздоровление" от неожиданностей	Упорядочение реакции на кризисную ситуацию	"-"

#### 17.4. Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмы

Как уже указывалось, наиболее типичным субъектом бизнеса в настоящее время является диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими СЗХ). В связи с тем, что каждая СЗХ может находиться в уникальных условиях изменчивости внешней среды (т.е. бизнес в СЗХ определяется разными индексами нестабильности), возникает проблема определения предпочтительной структуры управления такой диверсифицированной компанией. Для ее определения используется средневзвешенная величина индекса нестабильности для бизнеса фирмы.

В качестве весов выступают произведения удельного веса СЗХ в общем объеме прибыли фирмы на показатель интенсивности конкуренции в СЗХ (например, в баллах от 0 до 10, 0 - соответствует отсутствию конкуренции, а 10 - ее максимальной жесткости).

Для расчета средневзвешенного значения индекса нестабильности фирмы составляется вспомогательная табл. 17.6.

Таблица 17.6

*Данные для расчета средневзвешенного индекса нестабильности*

Диапазон индексов нестабильностей	СЗХ	Доля прибыли	Интенсивность конкуренции в баллах	Весовой коэффициент
1 - 2				
2 - 3				
3 - 4				
4 - 5				

Во второй столбец табл. 17.6 выписываются СЗХ, сгруппированные по диапазонам индексов нестабильности. В третий и четвертый столбцы выписываются доля прибыли и показатель интенсивности конкуренции для каждой СЗХ. В пятом столбце содержится произведение

данных двух предыдущих столбцов. Расчет средневзвешенного значения индекса нестабильности производится по известной формуле:

$$T_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i T_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i},$$

где:  $i$  - текущий номер СЗХ,  $n$  - общее число СЗХ,  $\alpha_i$  - вес  $i$ -й СЗХ,  $T_i$  - показатель нестабильности в  $i$ -й СЗХ.

Средневзвешенный индекс нестабильности определяет и предпочтительную структуру управления (см. табл. 17.5).

### 17.5. Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления

После установления предпочтительной структуры управления фирмой необходимо «наполнение» этой иерархической структуры блоками, ответственными за выполнения конкретных функций управления. Взаимодействие последних и должно обеспечить выполнение задач управления фирмой.

Единицей оргструктуры может являться структурный модуль. Основные требования к нему:

- выполнение определенной цели;
- совместимость с другими составными частями;
- возможность использования в разных сочетаниях.

Моделирование взаимодействия структурных модулей предусматривает три среза:

- по разнообразию результатов (промежуточный, замыкающий, исходный);
- по видам деятельности (реконструкция функции, выбор режима, защита режима);
- по элементам функционирования системы (вход, выход, процессор).

В результате получается некоторая структурная решетка размерностью  $3 \times 3 \times 3$ , каждый узел которой - совмещение определенного вида деятельности, типы результата и элементы функционирования системы (не все они реально обязательно существуют).

В зависимости от вида деятельности решения и управление в процессе их реализации связаны с:

- реконструкцией функции (инновационная деятельность),
- с выбором режима (инфраструктурная деятельность),
- с защитой выбранного режима (эксплуатационная деятельность).

Инновационная деятельность может быть связана с промежуточными полезными результатами, инфраструктурная деятельность - со всеми видами результатов, а

эксплуатационная деятельность - только с исходными и замыкающими полезными результатами. В структурных модулях и системе можно выделить два типа входов - материальный и информационный и один тип выхода.

Группы структурных модулей, объединенных сильной зависимостью от одного фактора, составляют пять структурных блоков (табл. 17.7):

$Y_1$  - привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям деятельности фирмы;

$Y_2$  - реализация тиража продукции (услуг);

$Y_3$  - синтез образцов изделий, услуг;

$Y_4$  - обеспечение процесса создания тиража продукта;

$Z$  - общее руководство фирмой.

На основе структурных модулей можно построить контуры принятия решений для различных видов деятельности фирм. В общем виде такой контур представлен на рис. 59.

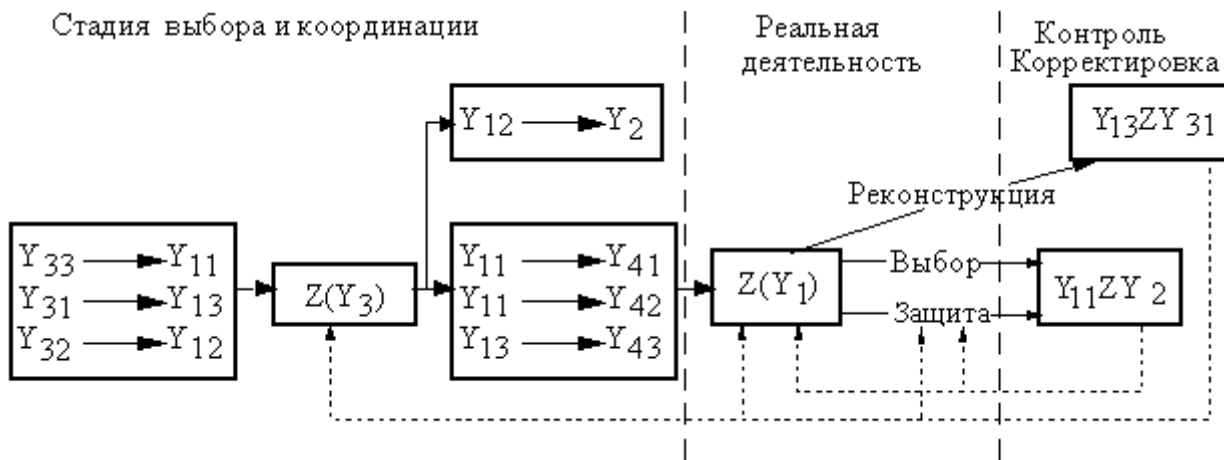


Рис. 59. Контур принятия решения

Таблица 17.7

Перечень структурных модулей, входящих в модель нормативной структуры системы

Тип структурного модуля	Тип результата, обеспечиваемый данным модулем	Характер принимаемых решений	Направление деятельности	Область ответственности	Подразделения управления завода, реализующие модуль
$Y_1$	Промежуточный	Выбор режима	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям данной хозяйственной системы	Уровень использования хозяйственного потенциала данной хозяйственной системы	Главный экономист
$Y_{11}$	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам входа данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам входа потребностям функционирования данной хозяйственной системы	ПЭО
$Y_{12}$	"-	"-	Привязка ограничений инфраструктуры к	Соответствие установленных	ПЭО, Финансовый

			элементам выхода данной хозяйственной системы	ограничений по элементам выхода возможностям данной хозяйственной системы	отдел
У <sub>13</sub>	-"	-"	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам процессора данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам процессора мощности данной хозяйственной системы	ПЭО, ПДО, ОТЗ, ОГМ, ОГЭ
У <sub>14</sub>	-"	Защита режима	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних условий	Соответствие установленного размера тиража изделий предъявляемому потребительскому спросу	ПДО, Отдел маркетинга
У <sub>15</sub>	-"	-"	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних условий	Соответствие реализуемого размера тиража изделий (продуктов, услуг) предъявляемому потребительскому спросу	ПДО, Отдел маркетинга
У <sub>2</sub>	Замыкающий	-"	Реализация тиража изделий (продуктов, услуг)	Размер тиража изделий (продуктов, услуг)	Отдел маркетинга
У <sub>21</sub>	Замыкающий	Защита режима	Ограничение разнообразия образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже (ограничение в разнообразии собственной технологии)	Мера унификации образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже	КТОС, Отдел маркетинга
У <sub>22</sub>	-"	-"	Установление условий поставки образцов изделий (продуктов, услуг)	Мера согласования хозяйственных интересов поставщиков и потребителей	ОГК, Отдел маркетинга
У <sub>23</sub>	-"	-"	Создание условий эксплуатации данного образца изделий (продукта, услуги) у потребителя	Соответствие условий эксплуатации данного образца изделия у потребителя его техническим характеристикам (авторский надзор)	ОГК, Служба надежности
У <sub>3</sub>	Промежуточный Замыкающий	Реконструкция функции	Синтез образцов изделий (продуктов, услуг)	Соответствие образцов изделий (продуктов, услуг) структуре предъявляемых потребностей	НИИ, КБ ОГК
У <sub>31</sub>	Промежуточный	-"	Изменение элементов оснащения данной хозяйственной системы	Мера приращения хозяйственного потенциала данной системы	ОГТ, ОМА, ОИХ, ОГМ, ОГЭ
У <sub>32</sub>	-"	-"	Изменение элементов катализатора данной хозяйственной системы (изменение	Мера приращивания хозяйственного потенциала данной системы	Отдел подготовки кадров, отдел кадров

			уровня и запаса квалификации)		
У <sub>33</sub>	-"	-"	Изменение элементов входа данной хозяйственной системы	Мера приращения свойств образцов изделий (продуктов, услуг)	ОГТ, ОГК
У <sub>34</sub>	Замыкающий	-"	Изменение свойств образцов изделий (продуктов, услуг) для удовлетворения более эффективным образом возникших потребностей	Соответствие потребительских свойств образца изделий (продукта, услуги ) предъявляемым требованиям	ОГК, Отдел маркетинга
У <sub>4</sub>	Исходный	Защита режима	Обеспечение условий реализации процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Мера обеспеченности процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	ОГТ, ОИХ, ОГМ, ОМТС, Отдел кооперации
У <sub>41</sub>	-"	-"	Создание резервов ресурсов для обеспечения процессов преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Уровень запасов ресурсов	ОМТС, Отдел кооперации
У <sub>42</sub>	-"	-"	Регулирование ресурсов во времени	Время пополнения (возобновления) запаса	ОМТС, Отдел кооперации
У <sub>43</sub>	-"	-"	Обеспечение процессов преобразования образцов изделий (продуктов, услуг) в соответствующий тираж изделий (продуктов, услуг) элементами оснащения	Изменение технических характеристик элементов оснащения во времени	ОГТ, ОКС
Z <sub>1</sub>	Промежуточный	Выбор режима	Компенсация возможных возмущений по элементам входа и процессора	Соответствие достигнутых результатов деятельности установленным ограничениям	Руководство, финансовый отдел, бухгалтерия
Z <sub>2</sub>	-"	Защита режима	Создание условий деятельности руководства в хозяйственной системе	Качество обслуживания руководства	АСУП, Канцелярия

Схема рис. 59 отражает организационно-экономические условия преобразования ресурсов в полезные результаты. Контур принятия решений позволяет выделить в каждом блоке базовой структуры классы непересекающихся решений и на этой основе установить группы подразделений, их взаимосвязь и подчиненность, полномочия и области ответственности. По отношению к конкретному виду деятельности этот контур принятия решения может быть видоизменен и детализирован.

Следующая задача модульного проектирования - установление области ответственности каждого структурного модуля и характера принимаемых им решений (типа деятельности). Устанавливая в контуре решений направления и содержание взаимодействия блоков на каждой фазе принятия решения, можно выделить внутри каждого блока структурные модули по признакам законченности фазы формирования полезного результата и однородности принимаемых решений (табл. 17.8).

Таким образом, в блоке  $U_1$  выделяются две группы структурных модулей: первая ( $U_{11}, U_{12}, U_{13}$ ) - привязки при планировании деятельности фирмы ограничений на деятельность блоков  $U_2$  и  $U_4$  в форме плановых заданий для них, вторая группа ( $U_{14}, U_{15}$ ) на фазе выполнения плана компенсирует возможные изменения внутренней и внешней среды.

В блоке  $U_2$  - три типа структурных модулей (по назначению продукции и услуг, условиям их поставки и обеспечению устойчивости в эксплуатации).

Таблица 17.8

Соответствие структурных блоков и характера решений

Структурный блок	Тип деятельности	Характер принимаемых решений	Фаза принятия решения	
			Выбор и координация	Выполнение плана
$U_1$	Инфраструктурный	Выбор режима	$U_{11}, U_{12}, U_{13}$	$U_{14}, U_{15}$
$U_2$	Эксплуатационный	Защита режима	$U_{21}, U_{22}, U_{23}$	-
$U_3$	Инновационный	Реконструкция функции	$U_{31}, U_{32}, U_{33}$	$U_{34}$
$U_4$	Эксплуатационный	Защита режима	$U_{41}, U_{42}, U_{43}$	-
$Z$	Инфраструктурный	Выбор режима	$Z_1$	$Z_2$

В блоке  $U_3$  выделено две группы модулей: ( $U_{31}, U_{32}, U_{33}$ ) - формирование изделия и его техническое и организационное обеспечение, ( $U_{34}$ ) - изменение изделия и его ресурсного обеспечения (например, модернизация его).

В блоке  $U_4$  выделены три типа структурных модулей. На стадии планирования и координации модули  $U_{41}, U_{42}, U_{43}$  отвечают за распределение входных потоков, а на стадии выполнения плана резервируют продукты и оснащение, необходимые для функционирования системы.

По фазам принимаемых решений можно выделить два вида блоков, т.е. всего шесть видов структурных звеньев. Следовательно, в модели нормативной структуры управления выделены 17 типов структурных модулей, для каждого из которых теоретически можно

установить основные направления деятельности, область ответственности и характер принимаемых решений.

Эта модель может быть использована для решения задач анализа и синтеза структур управления. В первом случае сопоставление модели с существующей структурой позволяет оценить полноту заполнения управленческими функциями областей ответственности каждого структурного элемента.

Алгоритм анализа состоит в следующем:

1. Анализируются функции управления, производится их разделение на группы в соответствии с перечнем структурных модулей нормативной модели.
2. Оценивается «представительность» каждой группы в соответственном нормативно выделенном блоке структуры.
3. Устанавливаются наименее охваченные сферы управления.
4. Дополняется список функций управления.

При синтезе модуль нормативной структуры - основа установления идентификационных характеристик, по которым проектируются новые подразделения в структуре.



## 17.6. Контрольные вопросы по разделу 17

17.0. Бинарные вопросы: если Вы согласны с утверждением или считаете, что нужно утвердительно ответить на вопрос, обозначьте ответ как «да». В противном случае – «нет». Постарайтесь обосновать свой выбор.

17.0.1. Проектирование структуры управления вновь создаваемым предприятием начинается с анализа существующих структур его управления.

17.0.2. При синтезе структуры управления следует учитывать цели фирмы, характер изменчивости внешней среды, уровень конкуренции и т.д.

17.0.3. Синтез системы управления начинается с выбора типа организационной структуры.

17.0.4. Режим стратегического управления требует большей гибкости от организационной структуры, чем режим оперативного управления.

17.0.5. Линейно-функциональная структура управления лучше всего подходит для стратегического управления.

17.0.6. Предпринимательский стиль управления основывается на использовании прошлых опробованных подходов.

17.0.7. Реакция фирмы на изменения в ее внешней среде должна оптимизироваться в зависимости от реального индекса нестабильности в отрасли.

17.0.8. Целью НИОКР при конкурентной реакции является минимизация текущих издержек фирмы.

17.0.9. При предпринимательской реакции целью фирмы обычно является обеспечение ее долгосрочного потенциала.

17.0.10. При стратегическом управлении власть в организации сосредоточена в сфере производства.

17.0.11. Стратегический менеджмент, как правило, более рискован, чем оперативный.

17.0.12. При предпринимательском стиле управления поощряются творчество и инициатива работников.

17.0.13. При синтезе структуры управления выделяют блоки, ответственные за конкретные решения, и обеспечивают их взаимодействие.

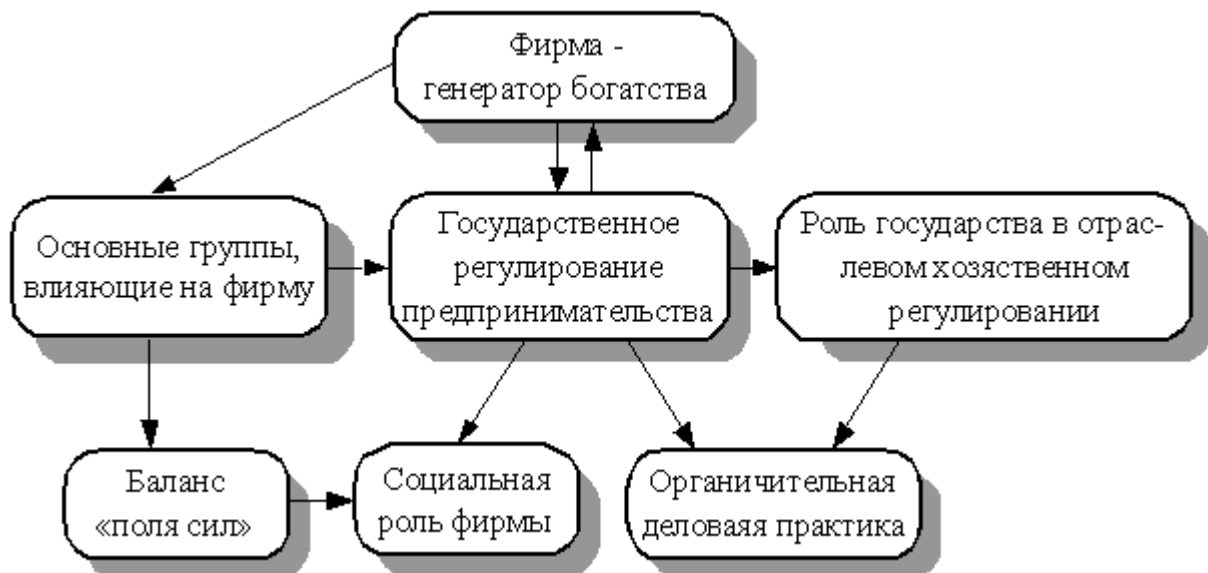


- 17.0.14. К инфраструктурным блокам управления заводом относят ОГМ, ОГЭ, ОИХ.
- 17.0.15. Отдел маркетинга представляет собою в основном замыкающий модуль.
- 17.0.16. К инновационным блокам относят отдел кадров и ОМТС.
- 17.0.17. Служба надежности предприятия действует только на этапе эксплуатации изделия потребителем.
- 17.0.18. Блок Уз (синтез изделия) характеризуют промежуточные и замыкающие результаты.
- 17.0.19. Подразделения снабжения обеспечивают защиту режима функционирования предприятия.
- 17.0.20. Нормативная структурная модель системы управления может быть использована только при синтезе структуры управления.

## 18. ФИРМА И ОБЩЕСТВО



### Логическая структура раздела



### 18.1. Роль фирмы в современном обществе

До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

- «Что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества»;
- «Дело бизнеса – бизнес»;
- Надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Этот подход был воспринят и обществом. Однако с началом НТР возобладало мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д.

Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью фирм (см. 18.3).

Например, в США фирмы контролируются по следующим направлениям:

- технические характеристики товара, объем производства, загрязнение среды);
- процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости);
- поведение в конкуренции (цены, сговор, сокрытие истины);
- прибыль (утаивание, распределение);
- доступ к ресурсам;
- управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

В то же время фирма – «генератор богатства» общества (рис. 60):

- генерирует товары и покупательную способность для их приобретения,
- поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал,
- создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе,
- обеспечивает собственный рост.

Для реализации всего этого необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

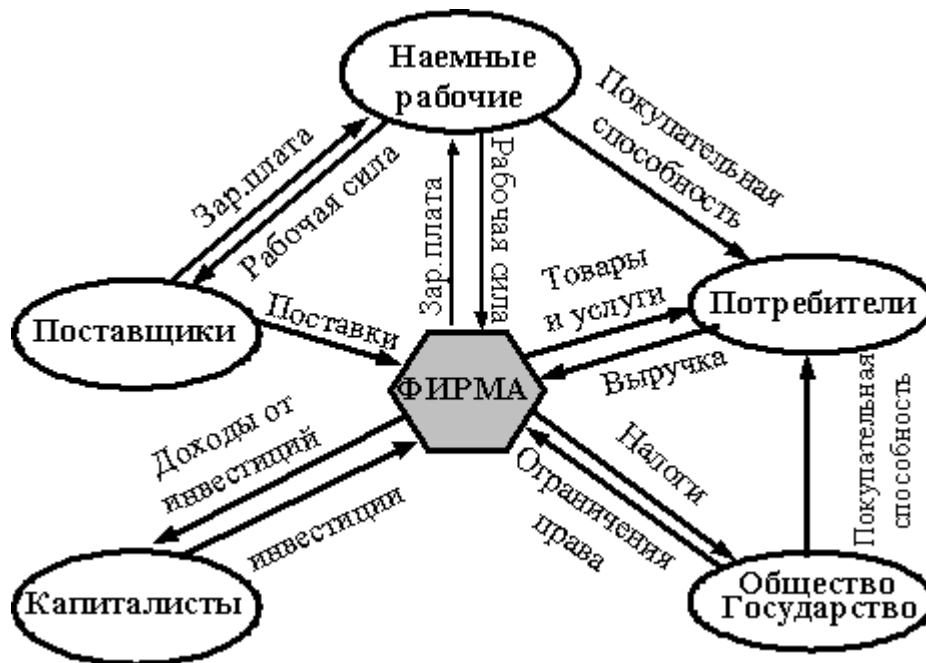


Рис. 60. Роль фирмы в обществе (фирма – «генератор богатства»)

## 18.2. Стратегия отношений фирмы с обществом

Анализ корпоративной стратегии отношений с обществом должен охватывать три основных направления:

- анализ целей,
- анализ ограничений,
- анализ внешнего силового поля, в котором действует фирма.

Подход к выбору предпочтительных целей должен учитывать основные группы, действующие в «поле» фирмы и их интересы (табл. 18.1).

Таблица 18.1

Основные группы, влияющие на фирму

Группа	Ожидаемые от фирмы результаты деятельности
Общество в целом	Экономический рост
	Поступления от налогов
	Уравнивание власти
	Уравнивание доходов
	Сохранение окружающей среды
	Сохранение природных ресурсов

Местная община	Ее благосостояние
Держателей акций	Рост стоимости акций
Кредиторы	Рост доходов
	Стабильность доходов
Потребители	Справедливые цены
	Обеспеченность выбора
	Удовлетворение потребностей
Менеджеры	Рост доходов
	Профессиональный интерес
Работники наемного труда	Занятость, уровень оплаты, досуг
	Условия труда, удовлетворение от работы

Поскольку интересы групп, действующих в «поле сил» фирмы, могут быть и противоположными, и совпадающими, и нейтральными, то необходим анализ такого поля определения возможных коалиций и выбор предпочтительной стратегии (табл.18.2).

Таблица 18.2

*Баланс «поля сил» для типичной американской практики*

Группы- оппоненты  Группы, выдвигающие предложения	Менед- жеры	Лица наем- ного труда	Проф- союзы	Держа- тели акций	Местные органы власти	Прави- тельство	Коалиция	
	1	2	3	4	5	6	За	Против
Менеджер	+	+-	---	+++	-	---	1, 4, 2	2, 3, 5, 6
Лица наемного труда	+-	+	++	0	0	+++	2, 3, 6	
Профсоюзы	--	++	+++	0	0	++	2, 3, 6, 5	1, 4
Держатели акций	++	-	---	+	0	---	1, 4	2, 5, 6
Местные органы власти	+-	++	0	0	++	++	1, 2, 3, 5, 6	
Правительство	---	+	++	0	+	+++	2, 3, 5, 6	1, 4

Примечание: количество одноименных знаков означает относительную силу давления.

Таким образом, разработку стратегии фирмы по отношению к обществу, согласованную по интересам, можно представить в соответствии с рис. 61. Можно сказать, что коммерческая стратегия фирмы трансформируется в коммерческо-социально-политическую стратегию.

Соответственно фирмам и их руководителям необходимо:

- осуществлять идеологическую переориентацию на действия в социальной среде;
- расширять систему информации на социально - политическую область;

- учиться понимать политические процессы и политическое поведение;
- создавать инфраструктуру для политических действий;
- учитывать социальные аспекты в системе стимулов и вознаграждений;
- соответствующим образом отражать все это в структуре управления фирмой.

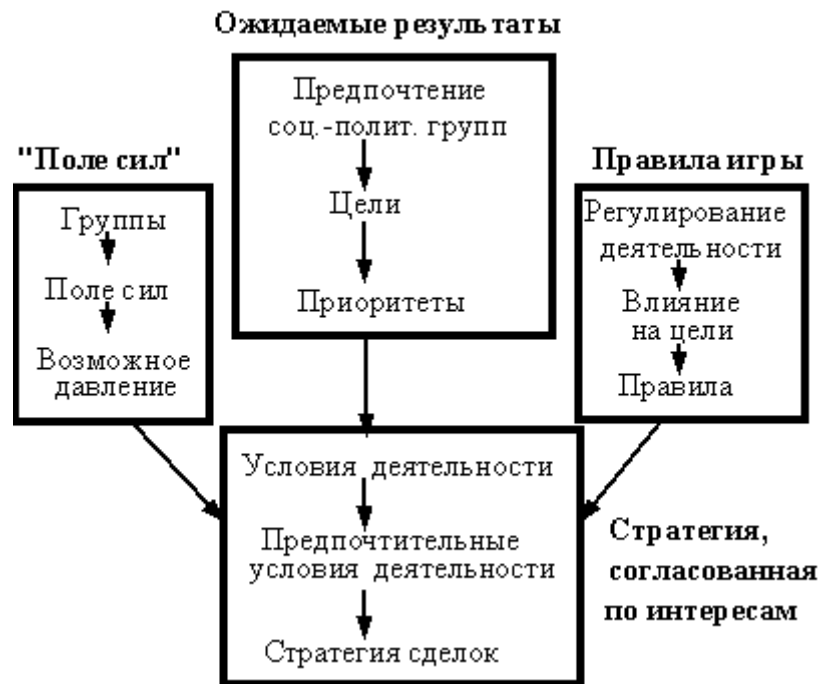


Рис. 61. Выбор предпочтительной стратегии

Хотя среди целей получение прибыли имеет ключевое значение, однако приоритеты целей могут определяться и уровнем прибыльности фирмы (рис. 62).



Рис. 62. Приоритеты фирмы с точки зрения ее социальной ответственности

### 18.3. Государственное регулирование предпринимательской деятельности

В современных условиях происходит усиление государственного регулирования и содействия развитию предпринимательства, меняются организационные формы взаимодействия государственных органов с субъектами частного бизнеса, происходят существенные сдвиги в целях, механизме, аппарате управления, в сочетании государственного и рыночного механизмов регулирования.

Целью государственного регулирования предпринимательской деятельности является создание определенных условий, обеспечивающих нормальное функционирование экономики в целом и стабильное участие предпринимателей страны в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Правительство каждой страны безусловно имеет свои собственные цели на каждом конкретном этапе и добивается их решения доступными ему методами и средствами применительно к складывающейся экономической ситуации в своей стране и в мировом хозяйстве. Поэтому цели и задачи государственного регулирования подвержены изменениям, между тем, как механизм регулирования достаточно хорошо отработан, хотя и имеет особенности в каждой отдельно взятой стране.

В обобщенном виде в задачи государственного регулирования входят:

- разработка, принятие и контроль за законодательством, обеспечивающим правовую основу и защиту интересов предпринимателей;
- повышение эффективности государственного регулирования и снижение соответствующих издержек;
- ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля за деятельностью предприятий;
- создание условий для свободной и добросовестной конкуренции на рынке, свободного перемещения товаров на внутреннем и внешнем рынках, контроль за соблюдением правил конкуренции;
- обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой, процентной политики и управления денежной эмиссией;
- сочетание текущих и перспективных направлений развития экономики: структурно-инвестиционной политики и научно-технической политики;
- содействие долговременному росту накопления капиталов и стабильному развитию, сдерживание инфляции экономическим путем, снятие ограничений административного регулирования хозяйственной сферы деятельности;
- обеспечение свободного передвижения рабочей силы и соблюдения норм трудового законодательства, регулирование частного найма и порядка оплаты труда;
- поддержание социального равновесия и приемлемого для большинства населения уровня дифференциации и распределения доходов.

Характеризуя государственное регулирование экономики в современных условиях, прежде всего необходимо отметить, что центр тяжести в этом регулировании переместился к активному участию государства в организационно-хозяйственном регулировании производства. Его основными задачами являются:

- осуществление структурной перестройки производства, что предполагает создание новых отраслей, ориентированных на экспорт, модернизацию традиционных отраслей и приспособление их продукции к требованиям мирового рынка, переориентацию отдельных видов производств на мировые рынки в рамках международной специализации;
- повышение конкурентоспособности продукции экспортных отраслей и отдельных видов

производств;

- поиск и использование возможностей долгосрочного обеспечения производства гарантированными источниками поступления сырья, топлива, полуфабрикатов;
- укрепление положения в приоритетных и наиболее прогрессивных отраслях экономики, ориентация их на обслуживание экспортного производства;
- пересмотр форм связей между краткосрочными и долгосрочными мерами правительственной политики, традиционное воздействие на конъюнктуру, основанное на регулировании спроса, которое все теснее переплетается с мерами государственного регулирования внешнеэкономических связей;
- использование мер воздействия на процесс концентрации в ведущих отраслях экономики, в том числе специализированных на экспорт, осуществление мероприятий, направленных на укрепление организационной структуры крупных фирм, развитие новых форм связей между ними.

Регулирование все более направлено на повышение эффективности производства. Акцент в нем переносится с регулирования спроса на регулирование предложения. Существенные изменения произошли и в механизме регулирования. Важнейшей формой государственного регулирования предпринимательской деятельности стало включение в программы долгосрочного развития экономики основных направлений структурной перестройки промышленности с ориентацией на экспортную специализацию.

Большое значение в 80-е гг. XX в. приобрели целевые программы отраслевого регулирования производства. Они отличаются тем, что финансовые ресурсы государства и ресурсы частных компаний направляются на развитие новых приоритетных отраслей экономики, а также на решение проблем энергетики, реорганизацию и модернизацию традиционных отраслей.

Проблемы структурной политики стали на современном этапе ведущими направлениями экономической политики, в которой акцент делается на целевые инвестиционные программы, объединяющие частный и государственный капитал для решения глобальных проблем наилучшего приспособления предпринимательства к условиям развития мирового хозяйства.

Государственная политика регулирования экономики направлена на всестороннее обслуживание потребностей предпринимателей, и в частности, по административному надзору и нормативному регулированию производства. Сейчас нормативное регулирование распространилось на новые области, такие как: безопасность продукции (продовольственных и фармацевтических товаров), разработка и внедрение унифицированных национальных стандартов качества (в том числе и стандартов безопасности продукции). С целью сдерживания производства и расточительного потребления применяются меры прямого и косвенного регулирования: нормативные стандарты качества продукции, налоговое стимулирование инвестиций, косвенные налоги на потребителей.

Важным направлением государственного регулирования является патентная политика государства. Она сводится к ограничению срока жизни патента и осуществлению принудительного лицензирования новых патентов за относительно умеренную лицензионную плату.

Важным инструментом финансового регулирования предпринимательской деятельности является предоставление прямых кредитов и субсидий, в первую очередь на обновление и совершенствование производственного аппарата компаний за счет государственных средств. Эти средства применяются тогда, когда частный бизнес не в состоянии самостоятельно



вывести то или иное звено национального производства из полосы затруднений. Все большее значение приобретают программы льготного кредитования и субсидирования определенных отраслей, гарантирования займов, меры по поддержанию или сдерживанию роста отраслевых цен в сочетании с протекционистской импортной политикой и другими средствами стабилизации рынка. Регулирование процентных ставок по депозитам и ссудам на рыночной основе предполагает, что частному бизнесу обеспечивается большая свобода выбора условий и способов финансирования.

Одна из важнейших функций государственного регулирования - разработка общих принципов и осуществление внешнеэкономической политики страны.

#### 18.4. Ограничительная деловая практика и ее правовое регулирование

**Содержание понятия «ограничительная деловая практика».** Ограничение конкуренции, которое происходит в результате монополизации рынков и отраслей хозяйства, сговора крупнейших фирм, создания картелей, разграничения рынков сбыта, деятельности ТНК в рамках внутрикорпорационного обмена, получило название *«ограничительная деловая практика»*.

Под ограничительной деловой практикой - ОДП (Restrictive Business Practices – RBP) понимается поведение или действия отдельных фирм либо формы и методы хозяйственного взаимодействия группы фирм, которые, злоупотребляя своим господствующим или доминирующим положением на рынке, ограничивают конкуренцию, не допускают к рынку своих конкурентов, серьезно ограничивая или даже полностью исключая для них возможность проведения конкурентной деятельности, что наносит или может нанести им ущерб.

Таким образом, существует определенная практика межфирменных отношений. Ограничительной она становится, когда оказывает существенное влияние на характер этих отношений путем применения методов недобросовестной конкуренции.

Ограничительная деловая практика подчиняется правовому регулированию на национальном уровне и на международном уровнях.

К ОДП на национальном применяется антимонопольное законодательство, а в некоторых странах законодательство по борьбе с недобросовестной конкуренцией.

Комплекс принципов и правил относит к ОДП:

- соглашения, фиксирующие цены (лидерство), особенно экспортные и импортные;
- подчинение, достигнутое путем сговора;
- соглашения о разделе рынков и клиентуры;
- раздел в соответствии с определенными нормами объема продаж и видов продукции;
- коллективные действия в ходе осуществления соглашений, например, заранее обусловленный отказ от продажи;
- заранее обусловленный отказ снабжать товарами случайных, непостоянных импортеров;
- коллективный отказ принять в члены каких-либо ассоциаций или быть стороной в договоре, имеющий решающее значение для конкуренции.

**Антимонопольное законодательство и его особенности в разных странах.** В западных странах антимонопольное законодательство направлено на предотвращение негативных последствий процессов концентрации производства и капитала и образования фирм-монополистов, а также против проведения фирмами групповой ограничительной деловой практики.

Антимонопольная политика государства осуществляется по следующим направлениям: разрушение монопольных структур путем проведения жесткого государственного контроля за процессом централизации капитала, применения финансовых санкций (в основном штрафов), расформирования (ликвидации) фирм-монополистов.

Монополизм не всегда оказывает негативное воздействие на рынок, поэтому антимонопольная политика направлена не против монополизма вообще, а против тех фирм-монополистов, которые разрушают рыночные структуры и используют рыночные отношения в своих интересах. Существенной чертой законодательства разных стран в этой области является то, что оно не ограничивает концентрацию и монополизацию, оказывая влияние лишь на некоторые национальные формы этих процессов.

Проведение либерализации рыночных отношений осуществляется путем создания такой экономической ситуации на рынке, когда монополизация рынка становится невыгодной. Это достигается в результате отмены или снижения таможенных пошлин и импортных ограничений; улучшения инвестиционного климата для иностранных инвесторов; содействия диверсификации производства; поддержки малого бизнеса и венчурных фирм; оказания содействия фирмам в разработке и освоении новых технологий, помогающих заменять товары фирм-монополистов.

Важно иметь в виду, что наиболее эффективное давление на государственную политику оказывают не потребители, а производители, которые стремятся защитить себя от законов конкуренции. Так, во многих странах законодательство о конкуренции направлено также и на предотвращение или запрещение снижения цен, на поддержание розничных цен. Оно запрещает производственным и розничным фирмам сотрудничество в установлении нижнего предела цен, а также осуществляет преследование в судебном порядке розничных торговцев, которые снижают цены.

Таким образом, фирмам навязывают ограничения на минимальный, а не на максимальный уровень цен. В таких случаях они получают государственную защиту от конкурентов. Но защита от конкурентов и сохранение конкуренции - это не только не одно и то же, но и противоположность. Конкурентную борьбу ведут крупные розничные магазины и продовольственные супермаркеты, устраняя мелких розничных предпринимателей и конкурируя с такими же крупными фирмами.

Конкурентов защищают законы, запрещающие конкуренцию, которая приносит выгоду привилегированным производителям, ограничивая потребителей и непривилегированных производителей. Практически действуют две системы:

1) Американская система, действующая в США, Германии и некоторых других странах, исходит из принципа запрещения, т.е. формального юридического запрета монополистической практики, как таковой, признания горизонтальных и некоторых вертикальных соглашений незаконными независимо от оценки конкретных результатов или эффекта их воздействия на рыночную экономику;

2) Европейская система, принятая в ЕС, Японии и ряде других стран, в основу которой положен принцип контроля и регулирования. Здесь монополистическая деятельность, проявляющаяся в заключении горизонтальных и вертикальных соглашений, в принципе не исключается, но допускается, пока не нарушает установленных в законе условий.

Иначе говоря, здесь речь идет об исключении отдельных негативных сторон монополистической практики, а не о формальном запрещении создания монополий или применения иных видов монополистической практики. Государство осуществляет контроль за монополистической практикой с целью предупреждения или исключения «злоупотреблений экономической мощью» со стороны господствующих на рынке фирм или фирм, стремящихся к установлению такого господства.

**Регулирование ОДП и конкуренции в ЕС.** В ЕС последовательно проводится *Единая согласованная политика в области конкуренции* (EC Treaty Rules on Competition).

Главная цель ее - обеспечить в рамках ЕС свободную конкуренцию между фирмами путем создания эффективного механизма наднационального контроля за ограничительной деловой практикой, гибкого и последовательного надгосударственного регулирования.

*Основными направлениями единой политики ЕС в области конкуренции* являются:

- поощрение развития малого и среднего бизнеса как наиболее распространенной формы предпринимательской деятельности в развитии рыночной конкуренции, стимулировании инновационных процессов, производстве высококонкурентной продукции;
- содействие совместной предпринимательской деятельности, направленной на преодоление межстрановых барьеров, и содействие транснациональному переплетению промышленного, торгового и банковского капитала внутри ЕС;
- поощрение создания крупных, трансевропейских компаний, способных противостоять конкуренции американских и японских ТНК;
- контроль за концентрацией производства слияниями и поглощениями фирм;
- выработка антимонопольного законодательства, которое будет способствовать развитию свободной конкуренции на уровне фирм, свободному движению в рамках ЕС товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, с учетом того, что формирование единого внутреннего рынка может привести к обострению конкуренции и затронуть интересы отдельных стран-участниц.

*Правила конкуренции* в рамках ЕС направлены на то, чтобы политика, гарантирующая свободную конкуренцию, стала неотъемлемым элементом успешного функционирования единого рынка.

Законодательство ЕС касается следующих видов недобросовестной конкуренции: картели, злоупотребление господствующим положением на рынке, государственное субсидирование производства.

Под *недобросовестной конкуренцией* понимаются:

- картельные соглашения о ценах и условиях их установления;
- ограничение или установление контроля за производством, сбытом, техническим развитием, капиталовложениями;
- картели, деятельность которых ограничена строго определенной территорией;
- дискриминация торговых партнеров;
- навязывание партнерам дополнительных условий, не связанных по своему характеру с предметом контракта.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ (И НЕ ТОЛЬКО...)

Вы познакомились с учебным пособием, основное содержание которого автор «обкатал» в течение 10 лет преподавания дисциплин цикла «Менеджмент» на кафедре менеджмента, экономики и маркетинга Таганрогского государственного радиотехнического университета.

Автор преследовал при этом две главные задачи:

- представить слушателям некий интегральный курс цикла дисциплин «Менеджмент», где достаточно выпукло были бы представлены частные дисциплины, но только в системном единстве;
- познакомить студентов с проблематикой центрального момента менеджмента – принятие управленческих решений с учетом всего многообразия внутренних и внешних факторов.

Никогда на практике менеджер не имеет всей необходимой информации для принятия гарантированных решений, и нет способов полностью предвидеть, что произойдет, когда решения будут реализовываться, и когда эта реализация закончится. При всех возможных оговорках центральный момент деятельности менеджера становится моментом выявления максимального искусства в его деятельности. Это объективная реальность и никакие «подпорки» не снимают этой главной особенности деятельности управленца. Поэтому глубокое убеждение автора состоит в том, что реально научить менеджменту можно лишь в условиях, максимально приближенных к «боевым». Самым ценным при выполнении индивидуальных практических заданий является возможность для будущего менеджера начать все «с нуля», знакомясь с конкретной работой самостоятельно, налаживая соответствующие контакты и задавая специалистам вопросы типа «а почему так делается?»

Надо помнить, что менеджмент – общая системная дисциплина, а применять ее результаты нужно к конкретным делам и обстоятельствам.

Считаю, что современные студенты вполне подготовлены и достаточно жизненно активны для решения таких задач.

Несколько слов о подразделах «Профессионалы советуют». Они составлены на основе материалов Британского института основ менеджмента (The Institute of Management Foundation). Только прочтение этих разделов мало что добавит студентам. Поэтому на семинарах следует разобрать материал и найти ответы на вопросы типа:

- почему это рассматривается в этой части курса?
- действительно ли это важные аспекты и правильно ли они освещены?
- как это связано с другими разделами курса?
- что тут можно считать ценным и почему?

Еще одно небольшое замечание: деление курса на две части – чисто технологический прием. Всегда на практике надо учитывать действия всех важных факторов одновременно, а вот выбор, что действительно «важно», относится во многом к искусству менеджера. Следует остановиться здесь на отношении автора к широко распространенному заблуждению: будто бы широкое развитие и применение в менеджменте поддерживающих компьютерных программ способно снять проблему потенциальной ненадежности принимаемых управленческих решений.

Как утверждает Т.П. Данько [3], экономическая наука в XX веке стала размежевываться на теоретическую науку, которая как бы сохранила в своем составе традиционные методы и подходы, и поисковую (экспериментальную) науку, в которой новые знания о субъекте и

предмете знания могут быть достигнуты лишь с применением специальной методологии и специальных опытных приемов. Каждый отдельный предприниматель может быть сегодня рассмотрен как ученый, исследователь, эмпирик в отслеживании конкретного экономического действия, а, следовательно, может быть приравнен к специалисту в другой науке. Напомним, что любой научный труд уникален и осуществляется весьма индивидуально. Причем эта уникальность выражается не только в новизне полученных результатов, но и в выборе оригинальных путей, способов и средств их получения (Творческий процесс обычно определяется как «движение к искомому результату в условиях отсутствия алгоритма поиска»).

Экономическая наука, таким образом, оказалась разделенной на две самостоятельно существующие ветви: экономическую практику (конкретную экономику) и экономическую теорию (политэкономия, экономикс). Каждая из этих двух ветвей развивалась в направлении, противоположном другой. Практическое действие становилось все более зависимым от отслеживания совокупности внешних условий, а теоретическая наука все более абстрагировалась от них. В результате Дж. Гэлбрейт смог утверждать: «Экономикс, оставаясь в узких рамках микро- и макроанализа, перестает быть наукой и превращается в консервативно используемую систему верований, претендующих называться наукой».

В этой связи интересен генезис отношения к использованию экономико-математических моделей в экономических исследованиях и практике.

Если в экономической теории ввиду ее консервативной замкнутости и самодостаточности математические модели получили широкое распространение и сегодня являются общепризнанными «законными» методами исследований, то в экономической практике после периода определенной эйфории, вызванной бурным развитием компьютерной техники, наступило определенное охлаждение к их использованию и даже явное отторжение. Особенно показательна в этом отношении статья профессора Г. Шмалена (ФРГ) [4]. Где он указывает, что «большинство экономистов-практиков ставят под сомнение» значимость математических моделей особенно для управления экономико-производственными системами (ЭПС). Это связано, по мнению Г. Шмалена, с тем, что классические модели принятия решений всегда являются оптимизационными и с целью получения оптимальной практической рекомендации они вынуждены использовать упрощенное представление действительности, что часто приводит к тому, что эти рекомендации теряют практическую ценность. Модели принятия решений могут ограниченно отразить действительность не только из-за дефицита данных и несовершенства теорий (моделей), но, прежде всего, ввиду огромного разнообразия явлений и связей в реальной хозяйственной жизни.

Сложность моделирования реальной ЭПС определяется целым рядом факторов:

- непрерывностью производимой продукции,
- нерегулярностью производства,
- внутренними факторами, дестабилизирующими производство,
- нарушениями регулярности снабжения,
- задержками и нерегулярностью финансовых потоков,
- изменениями рыночных условий,
- маркетинговыми особенностями продукции,
- внешними угрозами и благоприятными обстоятельствами,
- общими экономической, технологической и социальной обстановками и так далее.

Большинство этих факторов носит вероятностный характер и, что самое главное, являются нестационарными. Планирование и управление по усредненным характеристикам не дает должного эффекта, так как пока оно ведется, изменяются и сама система, и ее окружающая

среда. Все это усугубляется нестационарным характером вероятностных процессов. В результате применение формальных математических моделей затруднено из-за большой размерности ЭПС, недостаточной априорной информации, наличия плохо формализуемых факторов, нечеткости критериев оценки принимаемых решений и т.д.

Следует обратить внимание и на такие фундаментальные факторы. Экономическая система, как объект использования и приложения экономико-математических методов, непрерывно развивается в нестационарных условиях. Модели математического программирования не отражают в должной мере условия выполнения планов, не учитывают в полной мере прогнозируемые потери, вызванные необходимостью локализации помех во времени и по ансамблю подсистем. Эконометрические модели для таких условий практически не разработаны.

Принципиальная сложность получения исходных данных для адаптивного управления реальными ЭПС требует поиска подходов к упрощению экономико-математических моделей, естественно, без потери самого смысла управления. Нельзя, конечно, серьезно относиться к рекомендациям такого рода: «Надо оптимизировать информационные потоки в системе, что само позволит структурировать и оптимизировать систему управления». Это напоминает известную репризу старой цирковой клоунады о поиске потерянных денег не там, где они потеряны, а там где светло.

Реальным подходом к решению поставленной задачи может являться отказ от поиска и реализации предельно оптимальной модели управления и переход к использованию приближенных решений задач. В этом случае ищутся варианты управления, находящиеся вблизи абсолютного оптимума, а не точно сам оптимум. Можно считать, что в любой задаче существует некоторый порог сложности, переступить который можно только ценою отказа от требований точности решения. Если учесть стоимость компьютерной реализации решения, например, многоэкстремальных задач, то точные методы решения могут оказаться невыгодными по сравнению с более простыми приближенными методами. Эффект, полученный от доуточнения решения, не окупит дополнительных затрат на его отыскание. Следует отметить, что сама многопараметричность задачи «сглаживает» оптимум решения и облегчает решение задачи попадания системы управления в область, близкую к оптимуму. Причем это становится все более явным с увеличением числа параметров системы и их вероятностного характера. Еще в 60-е гг. XX в. литовские ученые обратили внимание на то, что закон распределения целевой функции при проектировании системы с большим числом аргументов имеет свойство сходиться к нормальному, если целевая функция (или ее монотонное преобразование) выражается суммой членов, каждый из которых зависит от ограниченного числа переменных. Такое условие выполняется в большинстве реальных случаев управления ЭПС. Это открывает путь к использованию таких методов оптимизации в управлении ЭПС, которые минимизируют сумму ожидаемого риска, связанного с отклонением в управлении от оптимума, и средних потерь на поиск этого решения (затрат на проектирование системы управления).

Само наличие многих факторов, определяющих управление в реальной ЭПС, их вероятностный характер, нестационарность, определенная условность используемых экономико-математических моделей делает реальное управление лишь приближенно оптимальным, что и ведет к необходимости приближенной оптимизации на основе использования принципа «горизонтальной неопределенности» Р. Айзекса.

Таким образом, вся предпринимательская деятельность фирмы, особенно её инновационная составляющая, связана с ситуацией неопределенности, которая в конечном счете характеризует случайное на рынке и в деятельности фирмы. На последнем положении

следует остановиться особо. Вопрос должен быть поставлен следующим образом: присутствует ли в оперативном управлении деятельностью фирмы элемент неопределенности, присущий реализации самого процесса управления?

Математическая формулировка задачи программирования траектории движения объекта сводится к определению начальных условий, условий на момент окончания управления и класса допустимых функций управления, которые переводят объект из начального в конечное желаемое состояние. Оптимизация управления сводится к обеспечению экстремума некоторого критерия оптимальности (минимум затрат, времени процесса управления и т.д.). Строгая математическая постановка задачи неизбежно упирается в принципиальную невозможность точного определения (измерения) начальных условий объекта. Чем больше погрешность таких измерений, тем больше будет отклонение траектории объекта от желаемого. Следует учесть, что далее на этот процесс накладываются внешние возмущения и неточности определения конечного положения [2]. Предельно достижимая в конкретных случаях точность измерений определяется характером измерительной ситуации, выделенным измерительным ресурсом и множеством ситуаций, на котором определяется принятая за критерий точности характеристика погрешности. Требования к точности измерений устанавливаются исходя из априорных оценок допустимых уровней ошибок первого и второго рода («пропуск» или «ложная тревога»). Если требования к качеству измерений устанавливаются в виде допустимого уровня потерь, то по этим требованиям определяются допустимые значения ошибок первого и второго рода, а по ним – требуемая точность измерений [2].

Поскольку характер и параметры внешних (и внутренних) возмущений объекта для экономико-производственных (и особенно инновационных) систем не могут быть определены с достаточной надежностью, управление таким процессом принципиально должно быть адаптивным, при котором происходит подстройка параметров и структуры регулятора в процессе управления [1,2].

Высокие неопределенности делают разумным применение неточных и качественных подходов к оценкам отдельных факторов. Победители в этом мире, где нет возможностей выполнения ряда сложных анализов, действуют как предприниматели, отбрасывая оценки, которые не дают возможностей существенного прорыва в быстроменяющейся рыночной обстановке [5-7].

Автор считает своим неременным долгом выразить благодарность всему коллективу кафедры менеджмента, экономики и маркетинга Таганрогского государственного радиотехнического университета за постоянную помощь и многолетнюю дружескую поддержку в создании учебных пособий по дисциплинам направления 521500 «Менеджмент», в том числе и совместно с коллегами. По законам обратной связи они так или иначе нашли свое отражение и в этом учебном пособии. Это:

1. Гольдштейн Г. Я. [Основы менеджмента](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 148 с.
2. Гольдштейн Г. Я. [Стратегический менеджмент](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.
3. Гольдштейн Г. Я. [Инновационный менеджмент](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132 с.
4. Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. [Маркетинг \(для магистрантов\)](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 106 с.
5. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. [Экономический инструментарий принятия управленческих решений \(для магистрантов\)](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 98 с.

Особая благодарность д. э. н., профессору Ростовского госуниверситета Виталию Михайловичу Белоусову за любезное согласие представить для включения в это пособие свое эссе по истории развития менеджмента (см. приложение).

#### ЛИТЕРАТУРА К ПОСЛЕСЛОВИЮ

1. Гольдштейн Г. Я. [Стратегические аспекты управления НИОКР](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.
3. Данько Т. П. Управление маркетингом – М.: ИНФРА-М, 1997.
4. Шмален Г. Математические модели в экономических исследованиях на предприятии // Проблемы теории и практики управления, 1998, №3.
5. Астахов А. С. Уточнились ли экономические оценки с развитием методологии? // Экономика и математические методы, 2000, т. 36, №4.
6. Ларичев О. И., Браун Р. Количественный и вербальный анализ решений: сравнительное исследование возможностей и ограничений // Экономика и математические методы, 1998, т. 34, вып. 4.
7. Mc Grath R. E., Mc Millan I. C. The Entrepreneurial Mindset. – Boston MA: Harvard Business School Press, 2001.



### ОБЩЕУЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1998.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998.
5. Герчикова Р. С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1994.
6. Глущенко Е. В. Теория управления. – М.: Вестник, 1997.
7. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. Основы менеджмента. – СПб.: ОЛБИС, 1998.
8. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 1995.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
11. Панкин А. И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
12. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. – М.: ИД «Альпина», 2001.
13. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1999.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Филинь, 1997.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Базилевич Л. А., Соколов Д. В., Франева Л. К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 1991.
4. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, 1992.
5. Волкова К. А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 1997.
6. Гольдштейн Г. Я. [Стратегические аспекты управления НИОКР](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.
7. Гольдштейн Г. Я. [Стратегический менеджмент](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
8. Гольдштейн Г. Я. [Инновационный менеджмент](#). – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998.
9. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.
10. Дойл Д. Как создать предприятие. – Таллинн, Наука, 1991.
11. Макаренко М. Ф., Махалина О. М. Производственный менеджмент. – М.: Приор, 1998.
12. Рабочая книга по прогнозированию / Под ред. М. В. Бестужева-Лада. – М.: Мысль, 1982.
13. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1988.
14. Таунсенд Р. Секреты управления. – М.: Интерконтакт, 1991.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### **В.М. Белоусов** **ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействиями:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;
- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;
- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкупе с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке);

«История учит» - этот тезис здесь более чем уместен, так как позволяет изучающему понять циклы развития менеджмента, его движущие силы (они же - критерии этапов), предвосхитить будущие тенденции.

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент - это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны - это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений. Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций - финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и совсем недавно - региональный менеджмент. Эта тенденция к «отпочкованию» будет, по-видимому, закрепляться. Поэтому мы, если особо не оговаривается, будем пользоваться термином управление - менеджмент как синонимичными (сближающимися понятиями) и не становиться на позицию ортодоксальности (существует, де мол, только классика - менеджмент предприятия - организации).

Первая управленческая революция произошла 4-5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумеры).

Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые организовывали жертвоприношения (не только человеческие, а и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид.

На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казней, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (демос - народ, аго - веду), т.е. – «руководство народом» и «деспотия» - прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень «дес» означает «сковывать»).

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово *mancepts* - предприниматель. За корнем *man* тянутся значения: руки, работа, а за корнем *ceptio* - приобретать, присваивать (капитал!), то есть предприниматель - это человек, зарабатывающий капитал своими руками, трудом, упорством, ловкостью.

Крупным вкладом в управление был свод законов - Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродит в Вавилоне разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем - строительно-производственным.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм»).

Перемещая исторический экскурс в Европу, вставшую, по Тойнби, на «историческую ось времени», то есть начавшую опережать остальные континенты в своем развитии, следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота XVIII-XIX веков, стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление-менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными.

Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности.

Обратите внимание на содержание основных этапов развития менеджмента.

*Классическое направление* менеджмента включало в себя три области: собственно научный менеджмент, административный менеджмент и концепцию бюрократических организаций.

Если «донаучный менеджмент» (примерно с 1845 по 1900гг.) состоял в поисках управления фабриками и людьми на них работающими, причем это делалось относительно бессистемно, то 1-й этап его осмысленно зафиксированного формирования связывают с собранием Американского общества инженеров - механиков в 1886г. На нем Генри Тауном был прочтен доклад «Инженер в роли экономиста». В докладе-презентации была высказана мысль, чтобы инженеров должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, а именно подсчет затрат, доходов и прибылей. На презентации присутствовал тот, чьи идеи заложили принципы и направления развития американской промышленности. Это был Фредерик Уинсенд Тейлор (1856-1915г.), «отец научного менеджмента».

Капитализм «на стыке веков» вступал в свою новую монополистическую стадию, полным ходом шла техническая революция, принеся миру электричество в быту и электричество в производстве, телефонную связь, двигатели внутреннего сгорания (автомобили и самолеты), конвейер Форда и трубопроводы Нобеля, автоматические механизмы и оружие (пулемет Максима), жилье с «удобствами» и новый рост производительности труда. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до сих пор управляемого с помощью ремесленческих «дедовских» методов.

Широкая известность пришла к Тейлору после его выступления на слушаниях в Конгрессе США по изучению цехового управления. Впервые менеджменту была придана смысловая определенность – он определен Тейлором как «организация производства». Основные теоретические концепции Ф.У.Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912г.). С 1885г. Тейлор - член Американского Общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

До Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего, целью же его подхода стало создание системы организации труда, базирующейся на экспериментальных данных по расчленению *физического* труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) при достижении максимальных результатов.

Основным положением, по Тейлору, является научно- обоснованные задание рабочему и методов его выполнения, что должно повышать производительность труда. Большое

значение Тейлор придавал также стимулирующим системам оплаты труда и нормальному обслуживанию рабочих мест (инструментами, тарой и т.п.). Большое внимание уделялось лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рациональности распространялось также на планировку предприятий и цехов.

Фактически тейлоризм продолжался около 30 лет, распространяясь на все новые сферы производства.

Кроме Ф.У.Тейлора, к «научному менеджменту» принадлежали Генри Грант и супруги Лилиан и Фрэнк Гилберты. Широкую известность получил график Гранта, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Ф. Гилберт (1868-1924гг.) уделял особое внимание рационализации труда, в частности таких профессий, как каменщик и хирург. Л. Гилберт, пережившая мужа на 38 лет и воспитавшая без него их 12 детей, сосредоточила свои интересы на пионерских разработках в сфере организационной психологии и управления персоналом.

У классического научного менеджмента были такие недостатки, как непризнание различия между индивидами, неучет возрастающих потребностей рабочих, игнорирование предложений рабочих. Это приводило к усилению конфликтов, способствовало более интенсивной эксплуатации рабочих. Тейлор смотрел на управление как на нечто машинное, и преподнесение менеджмента шло в виде промышленного менеджмента. Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Харрингтон Эмерсон (1853-1931гг.), который исследовал принципы трудовой деятельности независимо от типа производства. Широко известна его работа: «Двенадцать принципов производительности». Кроме того, большое внимание Эмерсон уделял исследованию штабного принципа в управлении, подобно тому, как Тейлор внедрил функциональный принцип, дополнивший существовавший еще из «донаучного» менеджмента принцип линейности.

Генри Форд (1863-1947гг.) продолжил дело Тейлора в области организации производства. Форд применил конвейерную систему работы, максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Первый конвейер был запущен в 1913 году и превзошел все ожидания. Модель «Т» фордовского автомобиля были выпущены с 1908 по 1927гг. в количестве 15 млн. автомобилей. Генри Форд является автором книги «Моя жизнь, мои достижения» (1923г.).

Следующая область классического менеджмента получила известность как административные принципы, приверженцы которых основное внимание уделяли организации в целом и таким функциям менеджмента как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль.

Основной вклад в развитие административного менеджмента внесли француз Анри Файоль (1841-1925гг.) и Мари Паркер Фоллет.

В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» (1916г.) он выделяет 14 базисных принципов управления, некоторые из них сохраняют значимость и в наше время. Например, единовластие, единство направления - единый план - один менеджер, разделение труда, скалярная цепочка управления. Краеугольным камнем концепции Файоля являлось деление предприятия как организма на две сферы: материальную и социальную. Первая была изучена, второй Файоль посвятил всю жизнь. Администрирование, составляя

часть управления, тем не менее, по Файолю, весьма существенна. В значительной степени успех зависит от опыта администратора, его способностей и таланта, здесь не может быть строгой регламентации, наподобие хронометрирования. Деятельность по управлению есть администрирование, и оно подразделяется на такие операции как планирование, организация, контроль и мотивация.

Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно выделял компетентность и приобретение опыта. Он негативно относился к уже тогда существующей системе подготовки менеджеров ввиду ее ограниченности инженерно-технической стороной. Если Тейлор устанавливал рациональное управление предприятием, фигурально говоря, «снизу», то Файоль – «сверху». Тут нет противоречия, утверждал Файоль, а есть рассмотрение разных уровней организации производства.

Заслуга Файоля заключалась и в том, что он разделил все функции управления на общие (относящиеся к любой сфере деятельности) и специфические.

Идеи Файоля развивали его последователи. Так Мари Паркер Фоллет в своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций рассматривала вопросы этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Ее концепция открыла новую страницу в теоретических исследованиях.

В книге «Новое государство» (1920г.), принесшей ей широкую известность, Фоллет выдвинула гармонию труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон.

Фоллет пыталась совместить концепции школ «научного управления», административную и школу человеческих отношений.

Интересны и полезны были исследования Честера Барнарда в области «неформальной организации». Такая структура, как считал автор, существует внутри любой организации - ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может мешать, но и может быть использована в целях повышения эффективности организации.

Еще одна научная школа классического направления менеджмента разработана немецким ученым Максом Вебером (1864-1920гг.), она предполагала анализ компании как бюрократической организации. Управление, по Веберу, должно строиться на безличной, сугубо рациональной основе. Он определил эту форму как бюрократию. Такая концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления.

Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействия: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться высокой эффективности деятельности, и не носила в подходе Вебера негативного смысла.

В своей главной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал принципы построения «идеальной» организации. Бюрократические модели построения организации получили большое распространение в 30-40-е гг. XX века. В дальнейшем увлечение этим подходом («организация работает как машина») привело к

усилению громоздкости управленческих структур и стало препятствовать гибкости и оперативности предпринимательской деятельности.

В целом период доминирования классического направления менеджмента был плодотворным - появилась наука управления, новое фундаментальное понятие, повысилась эффективность.

Следует обратить внимание на развитие школы человеческих отношений (гуманистический менеджмент). Приверженцы этого направления уделяли основное внимание психологии отношений, поведению людей, их потребностям, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Обычно выделяют три области гуманистического направления менеджмента: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм.

Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50 гг. XX в. получила распространение неоклассическая школа, а в ее составе - школа человеческих отношений, перенесшая центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнспергербергера (1863-1916 гг.), переехавшего в США. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, тестирование, совместимость и т.д.). В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал принцип отбора людей на руководящие должности.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880-1949 гг.), проведшему «хатторнские эксперименты» в городке Хатторн вблизи г. Чикаго на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик». Они продолжались с 1927 по 1933 гг. и не имеют аналогов по масштабности и длительности.

Эксперименты показали, что можно влиять на отношение людей к труду посредством создания неформальных групп. Искусство общения с людьми должно было стать главным критерием отбора администраторов, начиная с мастера. Работы Мейо и его сподвижников положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, выявлению мотиваций к труду, роли небольших групп. Это определило развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед.

Суть концепции, развивающейся в русле человеческих отношений, состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

К наиболее известным представителям относят Абрахама Маслоу (1908-1970 гг.). Психоаналитик и ученый-теоретик, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации. Основываясь на этой теории Дуглас Макгрегор сформулировал Теорию X и Теорию Y. Классический менеджмент основывается на первой из них, а вторая - более реалистична и полна. Предположения теории Y сводятся к тому, что нет врожденной неприязни к труду, внешний контроль и санкции - не единственный и не самый эффективный способ контроля (мотивации), большинство работников способны проявлять

изобретательность и что, наконец, потенциал интеллекта «среднего» индивида используется далеко не полностью. Их исследования способствовали возникновению в 60-е годы особой управленческой функции "управление персоналом". Теория Маслоу была использована в качестве основы многих моделей мотивации труда, в том числе поведенческих подходов (бихевиоризма).

Эта одна из областей гуманистического менеджмента предполагает использование научных методов для изучения поведения людей. Корни подхода уходят в психологию, социологию, экономику. Главная задача бихевиоризма - идентификация и анализ движущих мотивов поведения, взаимодействие работника с другими людьми в организационной среде. В 1970-80-е гг. число разновидностей бихевиористских теорий растет, что во многом связано с ростом значения человеческого фактора и усилением конкуренции. Сам термин был предложен еще в 1913 г. американцем Дж. Уотсоном.

Появление нового направления непосредственно связано с переходом от экстенсивных к интенсивным методам управления производством.

Также следует обратить внимание на количественную школу науки управления.

Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, до настоящего времени. Она привела к углублению понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. Широко использованы количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.

В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», во-первых, и используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»), во-вторых.

Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д. Ученые считают, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление компаний к достижению высоких результатов в условиях НТР, усиления социальных начал, росту постиндустриальных элементов жизнедеятельности фирм - информационных, безотходных, космических, биологических технологий, расширение и усложнение правовой базы, новых форм конкуренции, типов послепродажного обслуживания и т.д.

Назовем лишь некоторые новые эффективные подходы: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство.

Кроме процессного подхода (развит в 50-е гг., но зарождался в классической школе управления) широко стали применяться системный (конец 60-х - 70-е гг.) и ситуационный (80-90 гг.) подходы.

Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.



Системы делятся на закрытые, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды, и открытые - связанные с метасистемой, внешним воздействием. Простые и сложные системы различаются деревом целей.

Системный подход в 60-70-е гг. становится универсальной идеологией менеджмента, а системный анализ - общепризнанным инструментарием. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию (фирму) в единстве составляющих ее частей и их разновременной динамики. Методология системности помогла интегрировать вклад всех школ, в разное время доминировавших в теории и практике управления, не противопоставляя, а дополняя и пополняя известные управленческие новации.

Ситуационный или кейзовый подход (кейз-ситуация) является и способом мышления и набором конкретных действий. Разработанный в Гарвардской школе бизнеса (США) этот подход направлен на выработку ситуационного мышления и непосредственное использование полученных теоретических знаний, ведет к анализу реальных ситуаций и принятию типологичных решений. Ситуационный подход, в отличие от процессного и даже системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, неожиданного нестандартного реагирования окружающей среды. Подход такого рода воспитывает у менеджеров особые качества: гибкость, предвидение, умение принять запрограммированные решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными в достижении целей. Это управление антикризисного типа, массовых расстройств типичного хода процесса, катаклизмов и т.п.

Рассмотрение ситуации как важного явления было предвосхищено еще Мери П. Фоллет в 20-е гг. Однако лишь значительно позже это вошло в «жизнь менеджмента».

Учет ситуаций очень важен и при сравнении стилей управленческой культуры в различных странах.

В описываемый период появились заметные различия и в национальных (страновых) подходах. Наиболее ярко это видно при сравнении американской, японской и европейской традиции.

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения (сэплайсайдера) в экономике - произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознанию значения материально-технической базы современного производства.
2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях
3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустрашимых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Одним из направлений поиска является выведение общих принципов повеления сложных систем с помощью синергетической методологии, которая

включает в себя принципы нелинейности, бифуркации и самоорганизации, незамкнутость экономических систем, неравновесность экономических процессов, неединственность экономических эволюций (управленческих решений). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент». В качестве одного из ярких примеров синергизма, подчеркивающих универсальность принципов эволюции, можно привести факт возникновения дополнительной стоимости, которая появляется в результате слияния (объединения) двух и более фирм. Возникает кооперативный экономический эффект. Синергизм не всегда очевиден и это делает слияние более сложной проблемой, чем обычные инвестиции и (или) инновации.

Если взять принцип самоорганизации, то в качестве другого примера можно рассмотреть следующее положение: имеет место все более осознаваемое стремление предприятий обеспечить многообразие реакций («смотреть и в зеркало и в окно»), адекватное многообразию внешних воздействий, при которых организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей. А рост внутренней энергетики обеспечивается использованием положительного эффекта масштаба и внутренней взаимосвязью видов деятельности, за счет чего снижаются затраты ресурсов на обеспечение внешней стратегии. Исследователь организационного поведения А. Чандлер обозначил этот принцип как «масштабы и многообразие».

Если появление каждой конкретной идеи нововведения является данью случайности, то статистически вся их совокупность позволяет поддерживать функционирование и развитие большой (макроэкономической) системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Как только многообразие идей иссякает, например, в условиях монополизма или неконкурентной среды, а управляющий уровень воздействия неадекватен (например, бюрократизирован или коррумпирован), система разрушается.

В числе других моментов «нового менеджмента» можно назвать еще следующие:

- управление качеством в условиях глобализации;
- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого «жесткого стиля управления»);
- «открытый» менеджмент;
- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы.

**СОДЕРЖАНИЕ****ЧАСТЬ 1 ОСНОВЫ ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ 3****1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА 4**

- [1.1. Предмет курса](#) 5
- [1.2. Производственный процесс - основа деятельности фирмы](#) 6
- [1.3. Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка](#) 7
- [1.4. Место дисциплины в учебном комплексе подготовки экономиста-менеджера](#) 8
- [1.5. Менеджмент: наука или искусство](#) 9

**2. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА 11**

- [2.1. Сущность менеджмента](#) 12
- [2.2. Основное содержание общих целей и ограничений](#) 13
- [2.3. Миссия организации: сущность, содержание](#) 15
- [2.4. Нормативные требования к управлению и политика деятельности фирмы](#) 16
- [2.5. Этика и культура фирмы](#) 17
- [2.6. Задачи и этика поведения профессиональных менеджеров](#) 19
- [2.7. Иерархия управления](#) 19
- [2.8. Профессионалы советуют](#) 20
- [2.9. Контрольные вопросы по разделу 2](#) 23

**3. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА 25**

- [3.1. Понятие и классификация функций управления](#) 26
- [3.2. Основное содержание конкретных функций управления фирмой](#) 27
- [3.3. Контрольные вопросы по разделу 3](#) 28

**4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА 30**

- [4.1. Понятие организации и организационной структуры](#) 31
- [4.2. Типы организационных структур управления](#) 32
- [4.3. Сравнение структур управления](#) 35
- [4.4. Положения о подразделениях управления и должностные инструкции](#) 37
- [4.5. Совет директоров как орган управления акционерной компанией](#) 38
- [4.6. Практика управления крупной зарубежной фирмой](#) 39
- [4.7. Профессионалы советуют](#) 44
- [4.8. Контрольные вопросы по разделу 4](#) 45

**5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ 47**

- [5.1. Экономические методы управления](#) 48
- [5.2. Организационно-распорядительные методы управления](#) 48
- [5.3. Социально-психологические методы управления](#) 49
- [5.4. Мотивация исполнителя](#) 49
- [5.5. Профессионалы советуют](#) 51
- [5.6. Контрольные вопросы по разделу 5](#) 52

**6. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ 54**

- [6.1. Содержание процесса управления](#) 55
- [6.2. Место решения в процессе управления](#) 55
- [6.3. Структура и процесс принятия решения](#) 56
- [6.4. Распределение полномочий на принятие решений](#) 59
- [6.5. Риск при принятии решений](#) 61

[6.6. Математический инструментарий принятия решения](#) 62

[6.7. Профессионалы советуют](#) 66

[6.8. Контрольные вопросы по разделу 6](#) 70

## **7. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ 72**

[7.1. Понятие и значение информации и коммуникации](#) 73

[7.2. Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем](#) 73

[7.3. Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений](#) 74

[7.4. Основные тенденции информатизации и коммуникаций в бизнесе](#) 78

[7.5. Профессионалы советуют](#) 78

## **8. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 83**

[8.1. Место планирования и прогнозирования в менеджменте](#) 84

[8.2. Обзор техники и видов планирования](#) 85

[8.3. Система прогнозов и планов фирмы](#) 86

[8.4. Методы разработки и объекты прогнозов на уровне предприятия \(фирмы\)](#) 87

[8.5. Экстраполяционное прогнозирование](#) 88

[8.6. Роль нормативов в планировании](#) 90

[8.7. Комплексный подход к разработке производственной программы предприятия](#) 91

[8.8. Практика планирования и прогнозирования в зарубежных фирмах](#) 95

[8.9. Профессионалы советуют](#) 100

[8.10. Контрольные вопросы по разделу 8](#) 102

## **9. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК СТАДИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 103**

[9.1. Стратегия и практическая деятельность фирмы](#) 104

[9.2. Выделение ключевых результатов деятельности отдельных менеджеров](#) 105

[9.3. Роль ответственности в процессе управления](#) 106

[9.4. Координация и регулирование в процессе управления по ситуациям](#) 107

[9.5. Контрольные вопросы и задания по разделу 9](#) 109

## **10. КОНТРОЛЬ, УЧЕТ, И АНАЛИЗ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ 112**

[10.1. Понятие и виды контроля](#) 113

[10.2. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля](#) 113

[10.3. Типы систем контроля](#) 114

[10.4. Контроль и измерение результатов коммерческой деятельности. Действия руководителя при контроле](#) 117

[10.5. Понятие и задачи учета на предприятии](#) 118

[10.6. Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия](#) 119

[10.7. Профессионалы советуют](#) 120

[10.8. Контрольные вопросы по разделу 10](#) 126

## **11. ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА 128**

[11.1. Содержание работы руководителя](#) 129

[11.2. Стиль управления](#) 130

[11.3. Эффективность стиля управления](#) 132

[11.4. Профессионалы советуют](#) 135

[11.5. Контрольные вопросы по разделу 11](#) 142

**ЧАСТЬ II УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ КАК СУБЪЕКТОМ РЫНКА 143****12. ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ 144**

- [12.1. Основные тенденции развития мирового рынка](#) 145
- [12.2. Влияние характера изменений мирового рынка на деятельность фирмы](#) 146
- [12.3. Методы управления, применяемые фирмами при различных уровнях нестабильности рынка](#) 147
- [12.4. Контрольные вопросы по разделу 12](#) 149

**13. ВЫБОР И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ 151**

- [13.1. Стратегические зоны хозяйствования \(СЗХ\)](#) 152
- [13.2. Жизненный цикл товара](#) 152
- [13.3. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ](#) 153
- [13.4. Оценка привлекательности СЗХ](#) 155
- [13.5. Оценка конкурентного статуса фирмы \(КСФ\)](#) 156
- [13.6. Матрица фирмы "Дженерал электрик"](#) 158
- [13.7. Контрольные вопросы по разделу 13](#) 160

**14. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ СЗХ ФИРМЫ 163**

- [14.1. Балансировка набора СЗХ](#) 164
- [14.2. Стратегическая гибкость фирмы](#) 165
- [14.3. Оценка синергизма набора СЗХ](#) 166
- [14.4. Комплексная оценка набора СЗХ](#) 167
- [14.5. Контрольные вопросы по разделу 14](#) 168

**15. РОЛЬ НИОКР В МЕНЕДЖМЕНТЕ ФИРМЫ КАК СУБЪЕКТА РЫНКА 169**

- [15.1. Соотношение типов технологий и менеджмента в фазах жизненных циклов продуктов](#) 170
- [15.2. Взаимоотношения сфер НИОКР и общего руководства фирмы](#) 170
- [15.3. Оценка КСФ в области НИОКР](#) 172
- [15.4. Общее влияние технологии на стратегию фирмы и ее конкурентный успех](#) 173
- [15.5. Современный стратегический инновационный менеджмент](#) 174
- [15.6. Контрольные вопросы по разделу 15](#) 176

**16. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЕЙ БИЗНЕСА 178**

- [16.1. Основные этапы интернационализации бизнеса](#) 179
- [16.2. Выбор оптимальной формы интернационализации бизнеса](#) 180
- [16.3. Особенности международной деятельности фирм в современных условиях](#) 182
- [16.4. Глобализация мировой экономики как этап интернационализации бизнеса](#) 184
- [16.5. Профессионалы советуют](#) 185
- [16.6. Контрольные вопросы по разделу 16](#) 186

**17. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ 188**

- [17.1. Анализ и синтез организационных структур управления](#) 189
- [17.2. Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения](#) 189
- [17.3. Анализ структуры управления фирмы](#) 191
- [17.4. Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмы](#) 193
- [17.5. Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления](#) 194
- [17.6. Контрольные вопросы по разделу 17](#) 199

**18. ФИРМА И ОБЩЕСТВО 201**

18.1. Роль фирмы в современном обществе 202

18.2. Стратегия отношений фирмы с обществом 203

18.3. Государственное регулирование предпринимательской деятельности 206

18.4. Ограничительная деловая практика и ее правовое регулирование 208

**ПОСЛЕСЛОВИЕ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ (И НЕ ТОЛЬКО...) 211**

**ОБЩЕУЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА 216**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА 216**

**ПРИЛОЖЕНИЕ: В.М. БЕЛОУСОВ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИЙ**

**МЕНЕДЖМЕНТА 217**