

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
им. МИРЗО УЛУГБЕКА

Садыкова И.А., Муминов Н.Г.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
учебное пособие

Ташкент-2005

Данное учебное пособие по курсу «Современный менеджмент» посвящено основным аспектам современного менеджмента, включающего в себя стратегию развития предприятия, инновации и инвестиции, зарубежный опыт по управлению персоналом, современные тенденции управления качеством, а также современные технологии управления и мировой опыт менеджмента. Учебное пособие предназначено для магистров по специальности «Менеджмент», а также для экономистов и для всех интересующихся вопросами экономики и менеджмента.

Авторы: к.э.н. Садыкова И.А.,
доц. Муминов Н.Г.

Ответственной редактор: д.э.н. Эгамбердиев Ф.Т.

Рекомендовано к публикации решением
Ученого Совета Национального Университета Узбекистана
имени Мирзо Улугбека от 28 января 2004 года (протокол №5)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время происходит радикальное изменения в сфере управления. Качественный импульс развития экономики обусловлен конкурентоспособностью фирм, характеризующийся не только технологиями ведения бизнеса, но и этническими, социальными, культурными и человеческими факторами.

На современном этапе развития человечества на мировую арену стремительно вошли государства Востока. В первую очередь, это Японии. Южная Корея и Китая. В связи с глобализацией социальных и экономических процессов наблюдается переход к биполярному миру.

Изменения, протекающие в мировом сообществе, не безразличны для молодого и независимого Узбекистана.

Данное учебное пособие обобщает позитивный опыт менеджмента, как на Западе, так и на Востоке, выделить специфику функционирования различных фирм.

В учебном пособии дается обзор основным направлениям эффективного и успешного развития фирм Запада и Востока в условиях рынка:

- стратегии развития;
- качество продукции
- современных технологий управления;

Особое внимание необходимо обратить на факторы, значимость которых в отечественном (в Узбекистане) менеджменте принижается, но которые являются в экономике ключевыми. Это - человеческий потенциал и методы работы с ним. Будущее процветание и успех, как малых предприятий, так и крупных компаний, во многом зависит от умения работать с персоналом и внешней средой.

Крупные зарубежные фирмы не жалеют финансовых средств, нанимая психологов и социологов, чтобы те выявили скрытые источники дополнительной синергии работы и подключили дополнительный потенциал человеческих групп так как работа в любой организации должна быть организована на основе личных симпатий, совместимости людей.

Существует огромное множество правил и рекомендаций, касающихся работы с персоналом, которые по возможности будут рассмотрены нами в учебном пособии.

ГЛАВА I. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Основные идеи, сущность, понятия, методы и модели современного менеджмента

Менеджмент - совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы.

Обобщение основных положений менеджмента как науки началось лишь с середины XX в. В менеджменте получили свое развитие идеи, взятые из теории управления, психологии, социологии, экономики и др.

Эволюция взглядов на менеджмент проходила следующим образом.

1. Классическая (традиционная) школа управления: *Ф. У. Тэйлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), супруги Гилберт (1920-е гг.), Г. Форд (1863-1947), Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файол (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик (1930-е гг.), Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, Хейнс, Мэсси, М. Фоллет, Р. Шелтон.*

Представителями этой школы исследовались вопросы эффективности труда, в основном на низших уровнях управления: производительность, эффективность, нормирование труда, работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация), мотивация труда работников, разрешение социальных проблем.

Главным предметом исследований классической школы являлась **работа**.

По мере развития научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, оперативности управления появилась необходимость разработки *общей теории администрирования*.

Тогда из классической школы выделилась отдельная группа исследователей, которые акцентировали свое внимание на общих функциях и принципах управления, функциях менеджера. Появилась *административно-функциональная школа управления*, в которой основной упор делался на исследовании административной деятельности руководителей всех уровней управления предприятием.

2. Административно-функциональная школа управления: *А. Файол, Дж. Муни, А. С. Реши, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард.*

Здесь рассматривались основные принципы менеджмента, функции управления, исследовались процессный подход к управлению, построение организаций, централизация и децентрализация власти, мотивация труда и стабильность кадров, разделение труда, власть и ответственность, справедливость оплаты, контроль работы.

Изучая вопросы эффективности труда, построения продуктивно работающих организаций, Некоторые исследователи чувствовали, что резервы для этого следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке. Постепенно стала формироваться «школа человеческих отношений». В конце 50-х гг. некоторые представители «школы человеческих отношений» выделились в школу «поведенческих наук» (**бихевиористскую школу**), изучающую не методы налаживания межличностных отношений, а самого человека.

3. Школа «человеческих отношений»: *Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э. Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райе, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Аккоф, Е. Арноф и др.*

Эта школа изучала вопросы социальной ответственности бизнеса перед своими работниками, вопросы индивидуальной психологии, потребности человека, психологию и мотивацию работников, конфликты, соответствие формальных и неформальных организаций, статусы и роли членов коллектива, лидерство в коллективе, роль социальных, половых, возрастных, этнических и других факторов, влияющих на эффективность труда.

По мнению исследователей, принадлежащих к школе «человеческих отношений», счастливый рабочий - это эффективный и производительный рабочий. Как же сделать его счастливым?

Постепенно становилось ясно, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от сложнейших групповых (социальных) взаимосвязей внутри организации. Начиналось формирование школы социальных систем.

4. Школа социальных систем.

Она возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых *Т. Парсонсом, Р. Мертоном,*

а также общей теории систем *Л. Берталанфи* и *А. Раппопорта*. Ее представители: *Ч. Бернард (1887-1961)*, *Ф. Селзник*, *Г. Саймон (р. 1916)*, *Д. Марч*, *А. Этциони (конец 1960-х гг.)*, *М. Хейра*, индустриальные социологи: *Трист*, *Райе* рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих:

- *индивид*;
- *формальная структура организации*;
- *неформальная структура организация*;
- *статусы и роли членов организации*;
- *внешнее окружение* (госструктуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.);
- *технические средства труда*.

Исследовалось взаимодействие перечисленных составляющих, неаддитивность, коммуникационные связи и состояния равновесия всей организационной системы. Затрагивались также вопросы мотивации труда (равновесие между «вкладом» и «удовлетворением»), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, а также вопросы взаимодействия человека и машины (индустриальная социология).

Одновременно прагматично ориентированные «практики» - руководители крупных фирм и компаний, государственных структур - считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики. Выделилось «эмпирическое» направление, которое часто называли «менеджеризмом». Эмпиристы заявляли о необходимости создания единой теории управленческой деятельности.

5. «Эмпирическая» школа управления.

В нее вошли *Р. Дэйвис*, *Л. Эппли*, *Э. Дэйл*, *А. Слоун*, *А. Чандлер*, *Г. Саймондс*, *У. Ньюмен*, *Э. Петерсен*, *Э. Плоумен*, *А. Коуэл*, *А. Свенсон*, *Т. Левитт*, *У. Беннис*, *П. Друкер* и др.

С начала 1950-х гг. по мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники стала постепенно формироваться «новая школа» управления.

6. Новая школа управления.

Ее основателями являются *Л. Берталанфи*, *Д. Форрестер*, *А. Раппопорт*, *К. Боулдинг*, *С. Бир*, *Е. Арноф*, *Р. Аккоф*, *Роберте*, *Фо-*

сетт, Д. Экман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев, Фогаль, Льюс и др.

Представители «новой школы» занимались временным планированием работ, планированием рациональных расписаний (поступления и расходования ресурсов, запасов, хода технологических процессов), оптимизацией и распределением ресурсов организации, использованием «теории игр» при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики - «теорию принятия решений»), прогнозированием, «теорией массового обслуживания» для вычисления вероятности очередей и их минимизации, а также системным анализом, эконометрикой (построением инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа «затраты-выпуск»), исследованием операций как отдельной научной дисциплиной, пригодной для решения задач планирования принятия решений, оптимизации и прогнозирования, статистическими методами анализа и оценки различных ситуаций.

Наибольшую значимость приобрел системный анализ в управлении. Цель системного анализа - оценка эффективности деятельности организации при Минимуме затраченных ресурсов. Основные этапы системного анализа:

- формулирование цели (если необходимо, строится «дерево» целей с коэффициентами значимости каждой из них);
- разработка альтернативных вариантов реализации целей;
- оценка альтернативных решений (в цифровой форме);
- оценка эффективности и затрат для каждой альтернативы;
- выбор лучшего варианта, обеспечивающего минимум затрат при максимуме эффективности.

Все учения об управлении можно разбить на две большие группы: *одномерные* и *синтетические*.

Одномерные учения исследуют отдельно: *работу (задачи), человека, администрирование и тд.*

Синтетические учения исследуют управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Примеры синтетических учений:

- школа социальных систем (исследуются взаимосвязи индивида с группами и организацией в целом);

- системный подход (фирма и ее подразделения исследуются как системы со своими входами, целями и задачами, выходами, т. е. результатами работы и обратными связями, например между усилием персонала и его вознаграждением или результатами и управленческими решениями и т. д.);
- ситуационные теории (суть их в том, что методы воздействия должны меняться в зависимости от ситуации, а поэтому управление - это искусство);
- **теория Z** Уильяма Оучи (на основе японского опыта Оучи вывел формулу успеха функционирования организации: долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, контроль с помощью четких формализованных методов, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках). **Теория Z** была разработана как альтернативная Мак-Грегоровским **концепциям X** и **Y**. В соответствии с ними существуют два типа управления, зависящие от взглядов руководителя на подчиненных: по типу **X** и по типу **Y**. Руководитель типа **X** считает, что человек ленив, эгоистичен, старается не брать на себя ответственность. Поэтому применяется авторитарный стиль руководства. Руководитель типа **Y** считает, что человек в благоприятных условиях стремится творить, брать ответственность на себя, осуществлять самоконтроль. Поэтому применяется либерально-демократический стиль руководства. Мак-Грегор полагал, что управление типа **Y** более эффективно.

Слова «управление» и «менеджмент» часто путают между собой. Какая же между ними разница?

Управление - это процесс оптимального распределения и движения ресурсов в хозяйственной организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов работы.

Понятие «оптимальный» предполагает исполнение трех основных этапов:

- выбор критериев оптимальности (например, себестоимости, цены, наименее или наиболее важных);
- соизмерение критериев между собой;
- выбор окончательного варианта.

Например, зайдя в магазин, вы часто «мучаетесь»: что купить? На ваше решение могут повлиять цена товара, его качество, фасон

или дизайн, вкус, запах, размер и т. д. Это и есть критерии, руководствуясь которыми вы принимаете окончательное решение. Руководитель должен уметь выделять важнейшие критерии, расставлять их приоритеты и быстро принимать рациональные решения. К сожалению, такой опыт часто приходит только с годами.

1.2. Научные подходы и аспекты «Конкурентоспособности» в современном менеджменте

Существует четыре основных научных подхода к управлению фирмами:

- традиционный;
- процессный;
- системный;
- ситуационный.

При **традиционном** подходе рассматриваются по отдельности работа, персонал, администрирование, мотивация, система управления фирмой и т. д.

При **процессном** подходе управление рассматривается как процесс, например:

«постановка целей – планирование - организация работ – мотивация - контроль». Разработка процесса или алгоритма управления организацией выносится на первый план.

При **системном** подходе организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т. д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т. д.). Основные цели при системном подходе:

- исключение противоречивости целей подразделений организации;
- обеспечение однонаправленности действий подразделений;
- поиск критических факторов успеха организации;
- обеспечение факторов устойчивости функционирования организации;
- обеспечение адаптивности (приспосабливаемости) работы организации;

- обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство», подсистемы «сбыт» с подсистемой «покупатели» и т. д.);
- обеспечение эффективной работы обратных связей внутри организации (например, между потребителями и производителями, сбытчиками и производителями, персоналом и руководством и т. д.).

При **ситуационном** подходе методы управления могут меняться в зависимости от ситуации. Результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях. Ведется поиск наиболее значимых ситуационных факторов, влияющих на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (ожидаемый спрос, затраты, финансовые поступления и т. д.). На основании полученных данных планируется будущая деятельность организации.

Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)» (с аргументами «за» и «против»), с использованием кейсов (от англ. «случай») - деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Основные виды ресурсов в менеджменте:

- **материальные ресурсы** (земля, здания, помещения, оборудование, оргтехника, транспорт, коммуникации и т. д.);
- **финансовые ресурсы** (счета в банках, наличность, ценные бумаги, кредиты, недвижимость в стоимостном выражении и т. д.);
- **трудовые или людские ресурсы** (персонал);
- **информационные ресурсы;**
- **временные ресурсы.**

Руководитель-менеджер должен отдавать себе отчет, что в его распоряжении находятся пять рычагов воздействия, соответствующих выделенным видам ресурсов.

Менеджмент предполагает управление не только формальными, но и неформальными организациями, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений.

Опытный менеджер должен уметь подстраивать формальную структуру организации (определяемую системой ее управления, распределенными полномочиями и властью) под неформальную, и наоборот. Здесь ему могут помочь психологи и социологи. Появились

даже новые дисциплины: «Теория организации», «Организационное поведение» и др.

Организация (от латинского «organize» - «сообщаю стройный вид», «устраиваю») - объединение индивидов в единое целое для совместного действия. Это слово часто употребляют еще для обозначения:

- совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- внутренней упорядоченности автономных частей целого.

Понятие «организация» применимо к биологическим, социальным и техническим объектам. Примеры хозяйственных организаций:

- фирмы, компании, корпорации, конгломераты;
- их подразделения (цеха, отделы, секции и др.);
- группы исполнителей каких-либо работ;
- системы управления и др.

Юридически обособленные хозяйственные организации должны иметь свою **миссию**. Руководство и персонал должны верить в нее.

Миссия раскрывает предназначение и смысл существования организации. Ее следует формулировать предельно четко, ясно и отразить в учредительных документах.

Любую хозяйственную организацию в глобальном смысле можно назвать системой.

Хозяйственная организация как большая открытая система

Система - объединение частей в единое целое, свойства которого могут отличаться от свойств, входящих в него частей.

Системы бывают **открытыми и закрытыми**.

Открытая система - это система, питающаяся извне какой-либо энергией или ресурсами. Любую хозяйственную организацию, работающую на рынке, можно назвать большой открытой системой, так как она взаимодействует с поставщиками, покупателями (клиентами), конкурентами, государством и др.

Закрытая система имеет внутренний источник энергии (ресурсов). Примеры закрытых систем: часы с внутренним источником энергии, автомашина, самолет, автоматическое производство со своим собственным источником энергии, подводная лодка и т. д.

Системы, особенно если они большие, имеют не менее десяти специфических свойств.

1. Неаддитивность. Большие хозяйственные системы, как правило, неаддитивны, эффект от деятельности таких систем непостоя-

нен во времени и не всегда равен алгебраической сумме эффектов (например, прибылей) частей, в нее входящих (если формальная структура частей одинакова). Это обуславливается разным качеством персонала (его квалификацией, опытом, зрелостью и т. д.), психологией работников, ценностями, мотивацией, стилем руководства, организационной культурой, групповым взаимодействием и т. д. Например, в книгах часто приводится «формула» успеха японского менеджмента: «То, что делает один американец, никогда не сделает один японец, но то, что делают десять японцев, никогда не сделают десять американцев». Этот пример явно показывает проявление неаддитивности в работе групп и организаций.

2. Эмерджентность - несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель компании - максимум прибыли при минимуме затрат. Цель работников обратная - получение максимальной оплаты за свой труд при минимальных затратах своей энергии. Видно, что цели не совпадают. В умении сглаживать такие противоречия и находить компромиссы состоит искусство руководителя.

3. Синергичность (от греч. «synergeia» - сотрудничество, содружество) - однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которая приводит к усилению (умножению) конечного результата. Если все ясно представляют себе конечную цель, воодушевлены ею, то возникает новая самоорганизация, с другими свойствами и характеристиками.

4. Мультипликативность - умножение эффективности системы за счет каких-либо управляющих действий или стихийных процессов (например, за счет внедрения новых технологий, ноу-хау, изменения системы мотивации, стиля руководства и т.д.).

5. Устойчивость работы системы. Устойчивость может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Накопленный опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работы чаще приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже - добавлять новые. Существует правило: «любая система склонна к самоусложнению». Это часто приводит к необходимости децентрализации управления и власти, перестройки управления и т. д. Процесс диалектичен: усложнение организации, далее ее видоизменение или реорганизация, далее упрощение и вновь склонность к усложнению. Так устроена и природа.

6. Адаптивность - способность приспосабливаться к новым внешним условиям работы, саморегулироваться и восстанавливать устойчивость работы. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, т. е. каждый субъект управления (подразделение, рабочая группа, работник) может взаимодействовать с каждым. Такие организации более способны к быстрой перестройке, и в них на первый план выходят квалификация персонала и его способность самостоятельно решать сложные задачи.

7. Централизованность - свойство системы управляться из какого-то единого центра. Все части организации в этом случае руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами.

8. Обособленность - стремление к автономности, изолированности тех или иных систем. Обособленность проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления. Противоречия целей и интересов, распределение прибылей между частями целого способствуют обособлению.

9. Совместимость - свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности частей системы. Например, на уровне государства как большой системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей.

10. Свойство «обратных связей» - фундаментальное свойство больших систем. Сущность обратных связей заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих).

Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например показатели хозяйственной деятельности, под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, далее происходит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы).

По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие, если необходимо, работу системы. В результате обеспечивается адаптивность системы (приспособление ее к новым условиям работы) и оперативность (гибкость) ее управления. Обратные связи могут выполнять и негативную роль. Например, в подсистеме «персонал» размер вознаграждения влияет на затраченные тру-

довые усилия и полученные результаты. Если вознаграждение за труд будет несоизмеримо с усилиями, то система начнет саморазрушаться, мотивация в процессе труда начнет падать, результаты труда (объем продукции, ее качество) также уменьшатся (**рис. 1.1**).

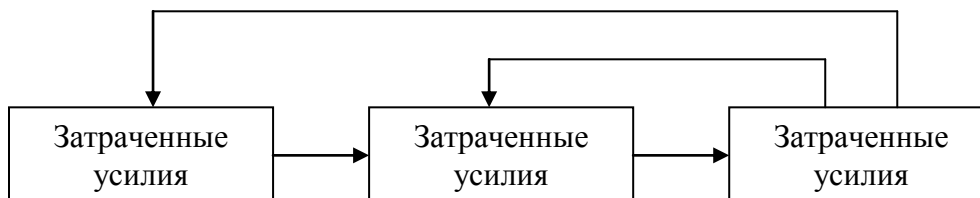


Рис. 1.1. Мотивационные связи персонала

Среды хозяйственных организаций

Любая организация (фирма, промышленное производство, компания и т. д.) имеет свою внутреннюю среду и среду внешнюю, в которой она существует. Внутренняя среда определяется:

- структурой организации (например, «снабжение – производство – финансы – отдел кадров – сбыт продукции»);
- качеством кадрового состава организации;
- системой управления;
- трудовыми или технологическими процессами;
- уровнем разделения труда, коммуникациями в организации.

К внешней среде организации относятся: поставщики, конкуренты, покупатели (клиенты), партнеры по бизнесу, государство и его структуры, культура народа, профсоюзы, состояние экономики и НТП, политические факторы, международное окружение.

Первые пять факторов относятся к внешней среде прямого действия. Последние пять - к внешней среде косвенного действия.

Взаимодействие в организации.

Формальное взаимодействие внутри организации осуществляется посредством:

- полномочий (закрепленных в должностных инструкциях или других документах);
- делегирования (передачи) ответственности (закрепленного также в должностных инструкциях или других документах);
- делегирования (передачи) власти (можно иметь власть, но не иметь полномочий, и наоборот);
- согласований и консультаций, советов;

- принципа единоначалия;
- аппарата;
- специальных комитетов или подразделений;
- специальных интеграционных механизмов, повышающих синергию и снижающих эмерджентность организации.

Дадим ключевые определения.

Полномочия - права и возможности использования власти.

Власть - возможность влиять на поведение других людей.

Власть можно осуществлять на основе:

- приказов, распоряжений (законная власть);
- вознаграждения;
- принуждения и страха;
- убеждения и обоснования действий;
- личного участия и примера;
- помощи «теневых групп» (администрации, аппарата, группы руководителей и т. д.);
- веры (разумной или слепой);
- традиций;
- харизмы (личных внешних и внутренних качеств человека, помогающих ему эффективно влиять на других).

Опытный менеджер всегда чувствует, где находится центр или вектор силы, т. е. тот или те, от кого зависит принятие решения. Часто в качестве центра или вектора силы выступает не формальный руководитель, а его заместитель, сотрудники аппарата, даже секретари или помощники-консультанты, имеющие авторитет и влияние на формального руководителя.

Группа или организация работает устойчиво, если имеется **баланс власти**.

Основной закон баланса власти: уровень влияния властного лица **А** на лицо **Б** равен степени зависимости лица **Б** от лица **А** (рис. 1.2).

Из рисунка видно, что повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости подчиненных от этого руководителя. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости самого руководителя от подчиненных. Если власть руководителя над подчиненными больше, чем власть подчиненных над руководителем, то баланс

власти нарушается, и начинают возникать проблемы и зреть конфликты.

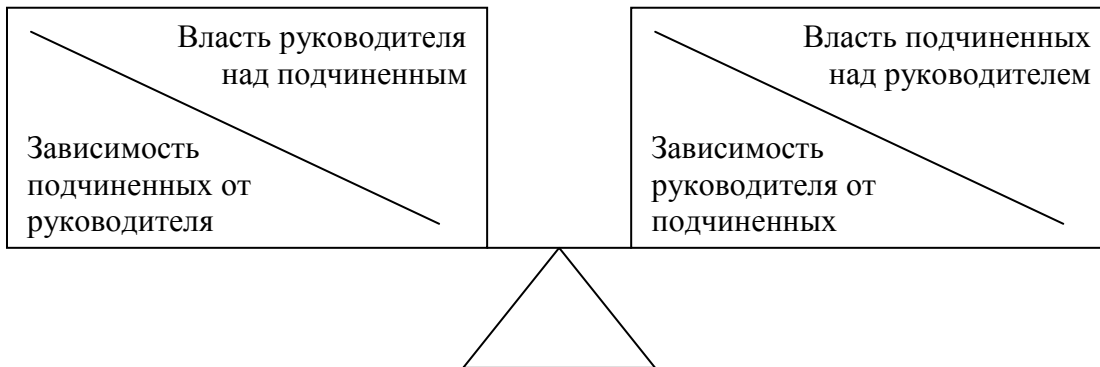


Рис. 1.2. Схема баланса власти

Конфликтность группы снижается, если имеется эффективное **групповое взаимодействие**. Оно, по модели Хоманса (рис. 1.3), взаимосвязано с ощущаемыми групповыми эмоциями и деятельностью отдельных индивидов. Каждая из составляющих взаимно обуславливает остальные.

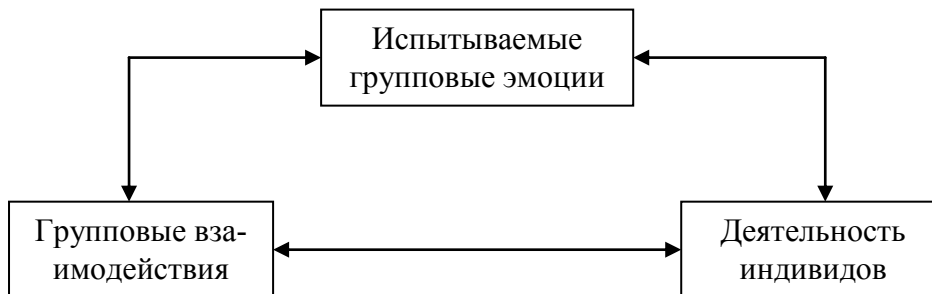


Рис. 1.3. Модель Хоманса.

Коммуникации в организации. Коммуникации в организации могут быть по нисходящей - с высшего уровня управления на низший (приказы, указания, инструкции и т. д.) и по восходящей - с низшего - на высший (сообщения о поломках, проблемах и т. д.). Возможны коммуникации и на одном уровне иерархии управления (горизонтальные коммуникации). Процесс обмена информацией в организации имеет структуру (рис. 1.4.).

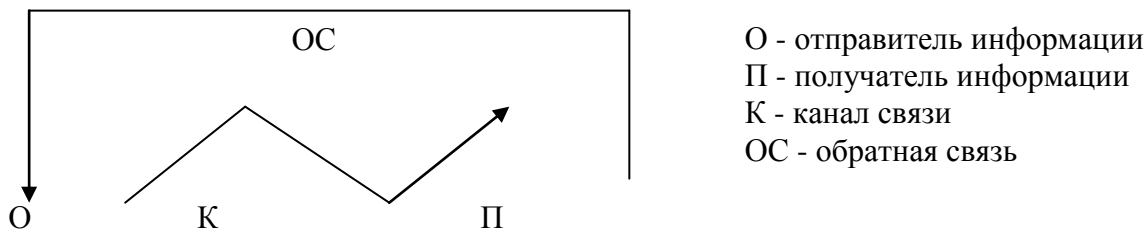


Рис. 1.4. Схема коммуникаций в организации

Важно, чтобы на каждом этапе информация не искажалась, а оставалась ясной и достоверной.

Передаче информации в организации могут мешать «помехи»: слухи, личные взаимоотношения между людьми, искаженное самонаименование членов коллектива, власть авторитета или чье-то лидерство. Последнее часто «давит» на исполнителей и не дает им раскрыться.

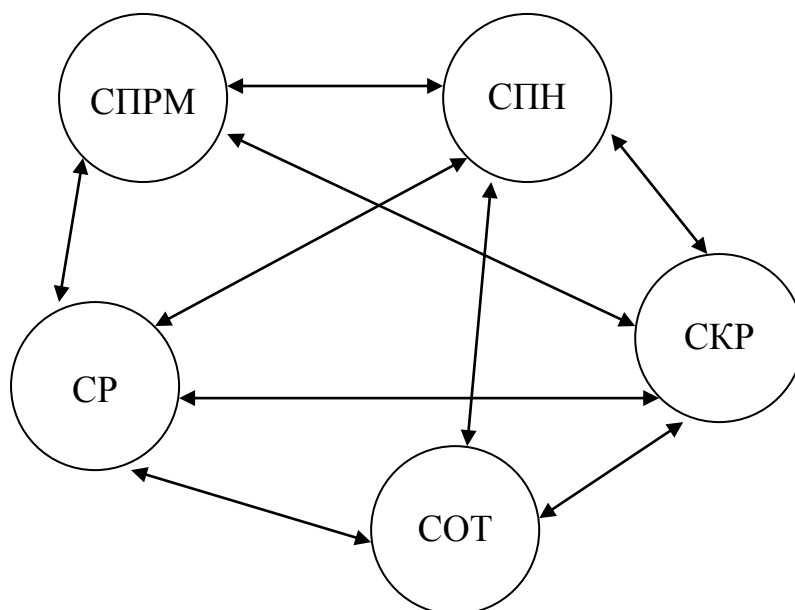
«Конкурентное преимущество».

Конкурентное преимущество фирмы при прочих равных условиях в организации возникает:

- при разработке организацией ноу-хау в области технологии, организации производства и управления, мотивации труда, новой продукции и др.;
- при грамотной и оперативной работе с поставщиками, клиентами (покупателями), сбытчиками и государственными структурами;
- при внедрении комплексной системы в трудовых отношениях (**КСТО**) организации, обеспечивающей позитивную синергию ее работы.

Приведем пример использования комплексной системы в трудовых отношениях. Утверждают, что именно на **КСТО** и зиждется так называемое «японское чудо» - стремительное вхождение Японии в состав самых высокоразвитых стран мира.

Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, «пять великих систем») построена так, что каждая ее компонента дополняет и обуславливает остальные (рис.1.5). Тем самым группам придается дополнительная синергия, в системе создается мультипликативный эффект, и, как следствие, показатели работы (производительность труда, себестоимость продукции, ее качество, быстрота модификации, оборачиваемость оборотных средств и др.) улучшаются.



СПН - система пожизненного найма
 СКР - система кадровой ротации
 СОТ - система оплаты труда
 СР - система репутаций
 СПМ - система подготовки на рабочем месте

Рис. 1.5. Комплексная система в трудовых отношениях фирмы (пример Японии)

Система пожизненного найма (СПН) в своем классическом виде применяется и на крупных предприятиях, и в государственных службах Японии. Хотя юридического оформления пожизненного найма нет и речь идет только о «джентльменском соглашении» между работодателем и наемным работником, последний материально заинтересован трудиться на данном предприятии и пожизненно связать с ним свою судьбу. Такую заинтересованность обеспечивают две другие системы: система оплаты труда (СОТ) и система кадровой ротации (СКР).

Система оплаты труда построена на следующих принципах:

- чем дольше человек работает в организации, тем выше становится его заработок (зависимость от стажа и возраста работника);
- чем выше квалификация, тем выше заработок;
- чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработок;

- зависимость окладов (для служащих) от результатов работы всего предприятия;
- низкая дифференциация оплаты труда (1:4-1:5);
- периодическая (2-3 раза в год) выплата премий (бонусов), размер которых зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия;
- премии в конце года выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуального заработка;
- единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно ощутимый размер;
- работник имеет реальную возможность брать кредиты у своего предприятия;
- реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти, других обстоятельств).

Американские менеджеры часто критикуют японцев за то, что вне зависимости от уровня интеллекта и личных качеств работник вынужден постепенно переходить с нижней ступеньки на более высокую с соответствующим ростом зарплаты. Такой механизм раздражает американцев. Они считают такую систему несправедливой, так как, по их мнению, у молодого, но более умного, должен быть шанс получить сразу большие деньги. Японцы же защищают свою систему следующим образом: чем дольше работает человек, и чем больше успел, он поменять рабочих мест (система кадровой ротации направлена именно на это), тем шире у него кругозор, опыт и квалификация. Следовательно, у такого работника должна расти заработная плата. Все логично.

Суть системы кадровой ротации (СКР) состоит в том, что работник через каждые 2-3 года перемещается по горизонтали и по вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают с низкоквалифицированных рабочих мест. Профессиональное образование ведется непосредственно с помощью системы подготовки на рабочих местах (СПРМ).

Суть системы репутаций (СР) в том, что на каждого работника составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует повышение квалификации, переквали-

фикацию (через систему СПРМ) и, в конечном счете - повышение заработка и более быстрое перемещение по служебной лестнице.

Ценность «пяти японских систем» заключается в том, что они представляют собой не набор отдельных элементов, а *неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга подсистем*, работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономический рост страны и высокий уровень жизни населения. Общность сознания японцев, их традиции, культура, мораль и нравственность помогают запустить такую систему на полную мощь.

Для фирмы очень важно знать, в какой мере тот или иной фактор влияет на конечные показатели работы (прибыль, рентабельность, производительность труда и т. д.). Для этого проводится мониторинг и анализ показателей во времени, делаются соответствующие организационные выводы и принимаются управленческие решения. Очень важно определить наиболее значимый - критический - фактор успеха организации на рынке. Именно он часто дает толчок к работе и создает мультипликативный эффект - быстрый рост прибылей, рентабельности, капитала для развития и т. д. Например, принципиально новая конструкторская идея изделия или программного продукта (как оболочка Windows компании *Microsoft*) дает толчок развитию не только своего предприятия, но и других, вынужденных подстраиваться под этот продукт, налаживать выпуск аналогичных или совместимых продуктов, чтобы не отстать от конкурентов.

Очень часто критические факторы успеха выявляют путем опросов специалистов и менеджеров. Им предлагается выделить от 3 до 6 наиболее значимых, жизненно важных факторов для будущего успеха своей организации.

Примеры критических факторов успеха организаций:

- автомобильная промышленность: экономия топлива, дизайн автомобиля, эффективная организация торговли, низкая себестоимость;
- производство товаров народного потребления: эффективность рекламы, выбор эффективной системы торговли (мелкооптовой, крупнооптовой, розничной или через посредников-дистрибьюторов и др.).

Определив критические факторы успеха организации, легче определить будущие цели, планы, стратегии развития.

Масштаб управляемости - это величина, определяющая количество людей, работ или подразделений, объединенных единым руководством.

Каждый из руководителей организации способен эффективно работать только с определенным количеством подчиненных.

В 1933 г. В. Грейкюнас определил на основе проведенных исследований, что руководитель в состоянии руководить работой не более 12 непосредственных подчиненных.

Д. Вудвор после обследования ряда предприятий получил следующие данные по масштабу управляемости (**табл. 1.1**).

Таблица 1.1.

Уровни управляемости по Вудвору

| Уровень организации | Штучное производство | Массовое производство | Опытное производство |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Высшее звено управления | 4 | 7 | 10 |
| Нижнее звено управления | 23 | 48 | 15 |

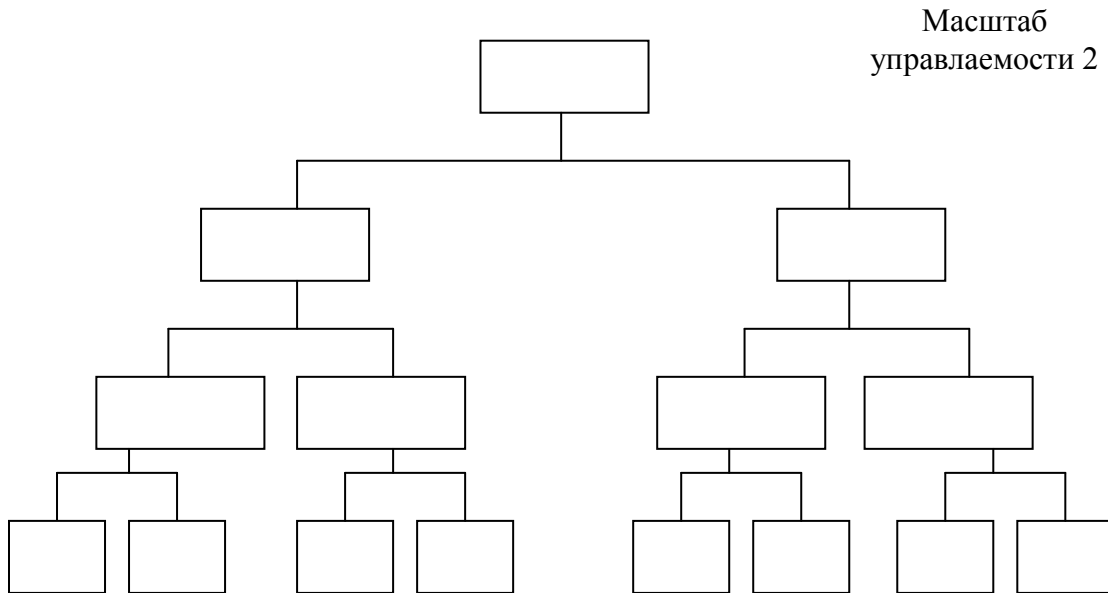
Многие специалисты рекомендуют принять в качестве ориентира для определения масштаба управляемости некие усредненные величины. Так, например, считается, что для высшего звена управления число непосредственных подчиненных одного руководителя должно выбираться по «закону 7 плюс-минус 2», т. е. не менее 5 и не более 9 человек (в среднем 7).

В целом, организации могут иметь узкий и широкий масштаб управляемости (**рис. 1.6**).

Соотношение уровней управления (иерархии) и масштаба управляемости можно выразить матрицей (**рис. 1.7**).

Высшее руководство должно определиться с оптимальной зоной соотношения уровней иерархии и масштаба управления. Это соотношение, как правило, связано со специализацией и разделением трудового (технологического) процесса на отдельные операции.

Организация с узким масштабом управляемости (минимальное количество подчиненных и максимальное количество уровней управления)



Организация с широким масштабом управляемости (максимальное количество подчиненных и минимальное количество уровней управления)

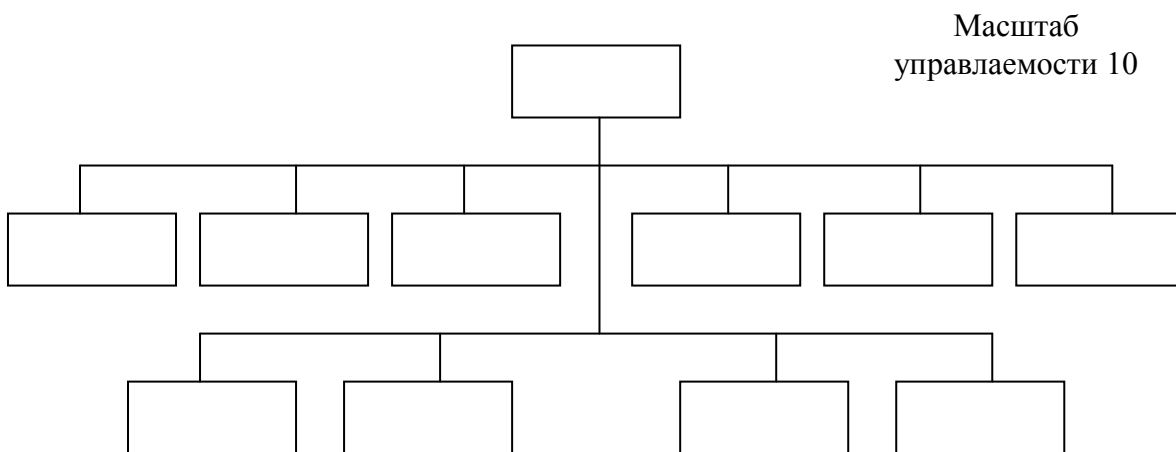


Рис. 1.6. Организации с узким и широким масштабом управляемости

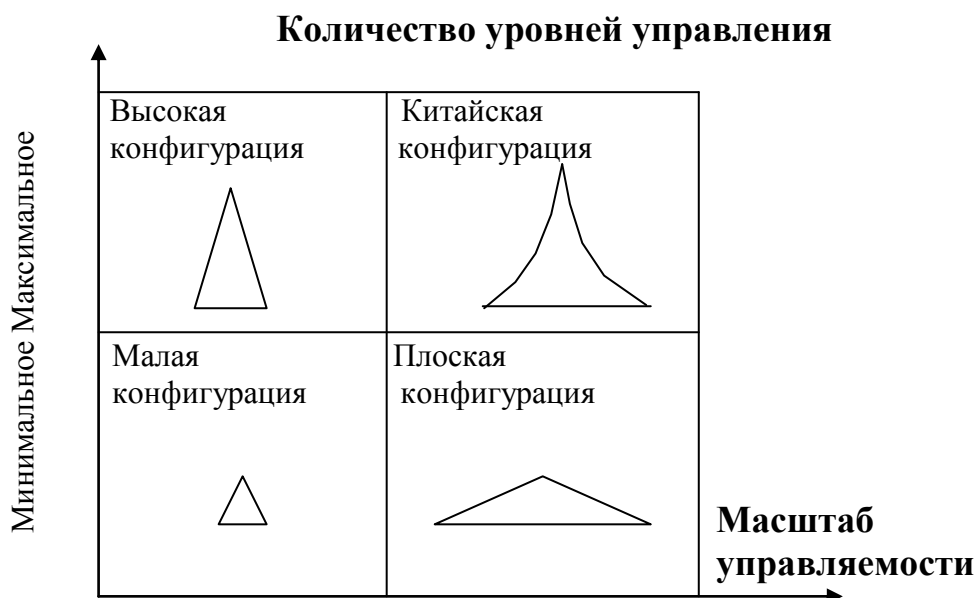


Рис. 1.7. Соотношения масштаба и уровней иерархии управления

Распределение права и ответственности.

Возможны два варианта распределения прав и ответственности в организации: по системе «елочка» и по системе «матрешка» (см. пример на **рис. 1.8**).

В системе «елочка» видно, что права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система веберовской бюрократической организации с высокой четкостью фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Руководители высших звеньев могут вмешиваться только в некоторые полномочия руководителей низших звеньев.

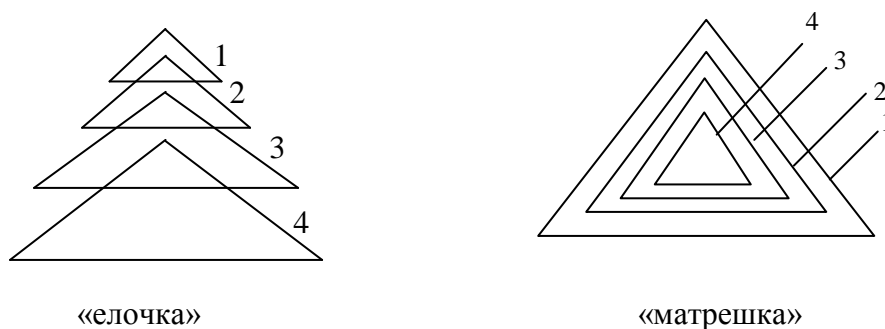
Система «матрешка» - это система множественного подчинения. В ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей.

Виды управление.

К главным задачам управления можно отнести:

- **управление персоналом** (коллективом, кадрами);
- **управление качеством** продукции;
- **управление инновациями** (нововведениями в организации);

- **стратегическое управление** (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий);
- **управление финансовыми ресурсами;**
- **управление материальными ресурсами и запасами;**
- **управление информационными ресурсами;**
- **управление временными ресурсами;**
- **управление производительностью труда;**
- **антикризисное управление;**
- **управление маркетингом** (основными маркетинговыми процессами);
- **управление по целям (МВО)** - первым предложил Друкер в 50-х гг. (управление должно начинаться с правильной постановки цели и только после этого переходить к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но и разрабатывать ряд мероприятий с целью предупреждения такой ситуации);
- **управление по результатам** (это циклический процесс: постановка будущих результатов-процесс ситуационного управления-контроль за результатами; оперативность реагирования на неожиданные ситуации и напористость менеджера в ситуационном управлении выходят на первый план).



- 1 - высший менеджмент (руководители высшего ранга)
- 2 - менеджмент обособленных организаций
- 3 - менеджмент среднего звена
- 4 - менеджмент низших звеньев

Рис. 1.8. Схемы распределения прав и ответственности

Виды менеджмента

С точки зрения **привлекаемых ресурсов** менеджмент делится на:

- финансовый менеджмент;
- менеджмент в сфере управления материально-техническими ресурсами (логистика);
- менеджмент персонала;
- информационный менеджмент (управление в сфере высоких информационных технологий);
- менеджмент во временной сфере (построение сетевых графиков исполнения работ, составление расписаний движения ресурсов, оптимизационные задачи распределения времени).

С точки зрения **сфер деятельности** менеджмент делится на:

- производственный;
- банковский;
- рекламный;
- в сфере страхования;
- в социальной сфере (социальный менеджмент);
- в области медицины;
- в сфере транспорта;
- в сфере строительства;
- в сфере торговли;
- в юридическом бизнесе;
- международный;
- военный и др.

С точки зрения **функций** менеджмент делится на:

- стратегический;
- операционный;
- инновационный;
- антикризисный и др.

С точки зрения **внутренней и внешней среды** менеджмент делится на:

- международный (менеджмент во внешнеэкономической деятельности - ВЭД);
- внутрифирменный.

1.3. Роль маркетинга в менеджменте

В середине XX в. в менеджменте произошел, на первый взгляд незаметный, переворот. Управление стало строиться не по принципу «от руководства к потребителю», а наоборот - «от потребителя к руководству».

Раньше последовательность и концепция управления строились по принципу «диктата рынку»: замысел нового товара ограниченным кругом лиц, далее проектирование товара, его производство, распространение, стимулирование сбыта (в основном через рекламу). Потребителю диктовались условия производителя. Основными рычагами воздействия на производителя товара были конкуренты и государство.

Примерно с середины XX в. из-за насыщения рынков, НТП происходит смена приоритетов, осуществляется качественный перелом в осознании роли рынка. Последовательность действий кардинально меняется: сначала анализ рынка и поиск его неудовлетворенных потребностей, далее замысел нового товара под эти неудовлетворенные потребности, его проектирование, производство, сбыт, стимулирование сбыта. Потребитель косвенно стал диктовать условия производителю. Стала внедряться управленческая концепция «диктата рынка».

Если раньше пирамида управления традиционно стояла на своем основании, то в маркетинговую эру она перевернулась с ног на голову. Неимоверно возросла роль сбытовых организаций. Именно они являются индикаторами рыночного спроса, именно они обуславливают будущую политику и стратегию фирм и компаний. Объемы продаж сбытовых фирм стали основными показателями, по которым оказалось возможным управление на принципах маркетинга.

Это следующие принципы:

- **принцип слежения** - сбытовые дочерние или дилерские фирмы следят за изменением спроса на рынке и оперативно передают информацию своим разработчикам, проектировщикам и производителям новых товаров;
- **принцип предугадывания потребностей** - в свою очередь, разработчики новых товаров, получая информацию, должны определить или предугадать потребности рынка, которые могут появиться в будущем;
- **принцип новизны, или ноу-хау** - выявляются также неудовлетворенные потребности рынков (это касается не только товара, но и

форм его предложения, продвижения, обслуживания и др.) и обеспечивается быстрый выпуск новых товаров с последующей их модификацией;

Таким образом, выигрывает на рынке та компания, у которой при прочих равных условиях отлажены три основные функции:

- слежения за рынком и спросом на нем;
- предугадывания нового спроса;
- ноу-хау.

В настоящее время мы наблюдаем изменения и в этом комплексе принципов. **Предугадывание нового спроса заменяется на его формирование.** С помощью PR-технологий средствами СМИ (не путать с рекламой) целенаправленно формируются ценности, которые в будущем дают тот или иной скачок потребностей и спроса. Он не стимулируется, а напористо формируется. Основная цель этого процесса: обеспечить гарантии производителю, так как последний вынужден вкладывать (или инвестировать) огромные финансовые средства в научные исследования, опытное и рабочее проектирование новых товаров.

Факторами конкурентного преимущества фирм становятся:

- качество товара;
- его ценность (не путать с ценой);
- уровень обслуживания.

Ведущие фирмы начинают выстраивать свою деятельность по следующим основным направлениям:

- **маркетинговый анализ** - сегментирование рынка по потребителю, по товарам, по времени, по районам и т. д.; позиционирование товаров (что, где, когда, сколько и для кого продаем); поиск неудовлетворенных потребностей; анализ покупателей и потребительского поведения, отраслей и конкурентов;
- **формирование маркетинговой стратегии** - ставка на новые товары; на работу с рынками (например, работаем только на одном сегменте или на многих); на работу с жизненными циклами товаров; с ценами, ставка на продвижение товара на рынках; на вариацию систем торговли; на рекламу; на обслуживание; на коммуникации с потребителями; на работу с персоналом; комбинированная стратегия; маркетинг в электронных сетях);
- **формирование маркетингового климата, нужных производителю ценностей у потребителей.**

Стратегия ценообразования становится привязанной к жизненному циклу товара.

Предположим, у фирмы девять стратегий ценообразования (рис. 1.9).

| | | | | |
|------------|---|-------------------------------|--|--|
| | | ЦЕНА → | | |
| | | Высокая | Средняя | Низкая |
| КАЧЕСТВО ↓ | В | Стратегия премиальных наценок | Стратегия глубокого проникновения на рынок | Стратегия повышенной ценностной значимости |
| | С | Стратегия завышенной цены | Стратегия среднего уровня | Стратегия качественного товара |
| | Н | Стратегия ограбления | Стратегия показного бизнеса | Стратегия низкой ценной значимости |

Рис. 1.9. Различные стратегии ценообразования

На выбор одной из них влияет:

- вид бизнеса, которым занимается фирма (можно заниматься изготовлением хлеба, который всегда нужен, а можно - наукоемкой продукцией, которая не всем и не всегда нужна);
- текущее финансовое положение фирмы;
- положение фирмы на «жизненном цикле товара» (рис. 1.10).

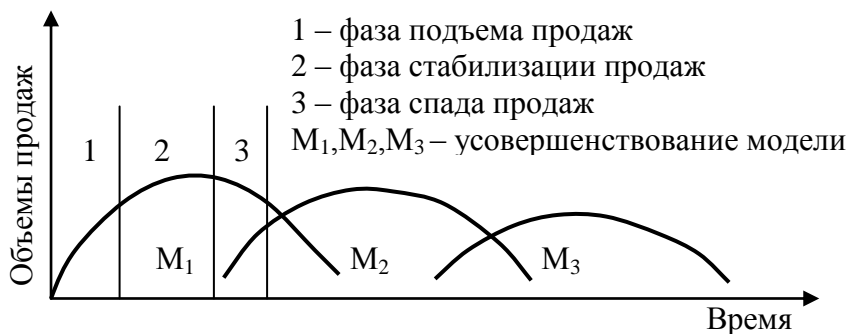


Рис. 1.10. Жизненные циклы товаров (новинки)

Жизненный цикл товара-новинки характеризуется подъемом, стабилизацией и последующим спадом объема продаж. Чтобы не происходило резкого спада продаж, фирма вынуждена быстро переоборудоваться на новые модели продукции. Скорость модификации, низкая себестоимость и качество товара становятся ключевыми факторами успеха на рынке, обеспечивающими фирме конкурентное преимущество.

С точки зрения фаз жизненного цикла товара целесообразно строить по-разному и стратегию ценообразования, например на подъеме продаж цену можно максимально завесить (насколько это возможно), далее - немного снизить.

Стратегию ценообразования можно строить и по-другому:

- при назначении цены учитывать только себестоимость произведенного товара и «отталкиваться» именно от нее;
- учитывать только ожидания потребителей;
- учитывать цены у конкурентов;
- учитывать только свои интересы;
- использовать комбинированную стратегию.

Из матрицы видно, что, в зависимости от выбранного соотношения «цена-качество», фирма может развиваться, к примеру, в следующих направлениях:

- стремиться быстро, выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес (например, за счет высокой цены и среднего качества или низкого качества и высокой цены) - стратегия «снятия сливок»;
- прочно закрепиться на одном из сегментов рынка (например, за счет низкой или средней цены и высокого качества) - стратегия закрепления на рынке.

Маркетинговый подход в менеджменте предусматривает:

- **анализ возможностей фирмы** (надо знать, кем является фирма: лидером, претендентом на лидерство или стабильным обитателем рыночной ниши, например, продающим продукты питания: хлеб, вода, сигареты и др.);
- **формирование маркетинговой стратегии** (позиционирование товара, управление жизненными циклами товара, формирование схемы глобального маркетинга, т. е. взаимодействие и распространение товара во многих странах мира);
- **планирование маркетинговых программ** (выбор и управление каналами распределения, управление оптовой и розничной торгов-

лей, управление запасами, коммуникациями, транспортом, персоналом, временем);

- **управление маркетинговым воздействием** (организация, руководство, оценка и контроль маркетинговой деятельности).

1.4. Основные функции современного менеджера и средства принятия рациональных решений

Можно выделить десять основных функций менеджера. Он должен уметь:

- грамотно и рационально ставить цели и задачи;
- анализировать ситуацию;
- прогнозировать ход событий и последствий;
- планировать свою деятельность и деятельность организации;
- рационально принимать решения;
- мотивировать персонал;
- организовывать работу и налаживать руководство;
- регулировать отношения и разрешать конфликты;
- формировать организационную культуру и управлять ею;
- вести постоянный учет и контроль.

Средства принятия рациональных решений.

В современном менеджменте решения приходится принимать в трех основных сферах:

- в сфере управления и администрирования (организационные решения);
- в изобретательской, научно – технической и технологической сферах при разработке, проектировании и производстве товаров;
- в сфере маркетинга (новые концепции товаров, выбор рынков сбыта, систем торговли и каналов распространения товаров, рекламы и т. д.).

С точки зрения применяемых ресурсов управленческое решение можно подразделить на:

- решения в материально–технической сфере;
- решения при работе с финансами;
- решения при работе с персоналом;
- решения при работе с информацией;
- решения при работе со временем.

Принятие решений – одна из основных функций менеджмента. Она пронизывает организацию снизу вверх. Принимать решения приходится руководителям, специалистам, экспертам, консультантам, аналитикам и системотехникам – всем, от кого зависит эффективность работы организации.

С точки зрения предварительного анализа решения могут быть:

- рациональными (принятыми на основе предварительного анализа и прогноза);
- нерациональными.

Сложнее всего принимать решения в условиях ограниченного времени, когда неизвестны влияющие факторы и их природа. Если негативные тенденции в организации начинают стремительно нарастать, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. **Иногда скорость реагирования на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений.** Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

Сложнее всего принимать рациональные решения в условиях неопределенности и риска. Конкуренция на рынке и изменения внешней среды способствуют этому.

Основными *понятиями и методами* принятия рациональных решений можно считать следующие.

Так, основным *понятием* является *лицо, принимающее решение*, а основным *методом* можно считать *задачу принятия решений*, которая определяется совокупностью следующих элементов: Ситуация, Проблема, План, Цели, Участники, Варианты, Характеристики, Приоритеты, Правила, Этапы, Ресурсы, Ограничения.

Ситуация представляет собой реальное состояние дел объекта управления, которым могут быть предприятия, корпорации, отрасли хозяйства и вся страна. Если ситуация не соответствует желаемому состоянию дел, то имеет место **проблема**.

Выработка **плана** действий по устранению проблемы составляет сущность решения задачи принятия решений.

Перечень **целей** объекта управления должен быть достаточно полным. Не все цели легко поддаются измерению. Поэтому для сложных качественных целей необходимо разрабатывать специальные количественные меры достижения целей.

Многие решения приходится принимать коллективно, в группе руководителей, ответственных за различные стороны проблемы и аспекты ситуации. При этом решения принимают **участники**, интересы, цели и задачи которых не всегда совпадают.

Множество исходных **вариантов, характеристик** решения и требования к ним должно быть как можно более полным и адекватно соответствовать задаче принятия решений, возможностям лиц, принимающих решения и ограничениям на ресурсы.

Приоритеты элементов задачи принятия решений в процессе выработки и реализации решений могут меняться довольно часто и быстро. Получить гарантированный результат решения можно только зафиксировать условия в определенный момент времени.

Время в процессе решения меняется непрерывно, но для удобства планирования и оценки результатов решения весь процесс принятия решений целесообразно разбивать на этапы, стадии. Например, можно различать следующие **этапы** принятия решения: замысел, сбор информации, анализ и диагноз ситуации, прогноз, постановка, разработка, реализация решения, оценка последствий, корректировка решения.

К **правилам** принятия решений относятся методы «свертки» характеристик решения и комплексный критерий выбора вариантов.

В определении задачи принятия решений входят **ресурсы, ограничения** на них и **время**.

Время решения также можно отнести и к ресурсам решения. Однако в связи с особой важностью этого ресурса время целесообразно рассматривать отдельно. Типичной ошибкой, связанной со временем, является выбор наилучшего решения без прогнозирования развития ситуации.

1.5. Методы оптимизации решений. Современное управление и методы воздействия

Оптимальным называется такой вариант решения, который в рамках ограничений ресурсов и времени решения обеспечивает наилучшее значение некоторого критерия оценки решения.

Понятие оптимальности возникло в математике и связано с нахождением экстремума функции, т.е. максимума или минимума функции в некотором диапазоне измерения аргумента. При этом су-

существуют определенные особенности нахождения оптимальных вариантов.

Поясним это с помощью **примера**. Допустим, что решение лица принимающего его определяется функцией Y , зависящей только от одного аргумента x :

$$Y=f(x).$$

Оптимальным вариантом решения для лица, принимающего решение, является выбор таких значений аргумента x , которые обеспечивают наибольшие значения Y . В общем случае функция $f(x)$ неизвестна, но предположим, что эта зависимость уже известна, она непрерывная и гладкая.

Предположим, что эта функция принимает экстремальные решения при следующих соотношениях значений аргумента.

Максимальных значений функции два: при аргументе 3 функция равна 0,45 и при аргументе 7 функция равна 0,7.

Минимальных значений тоже два: при аргументе 5 функция равна 0,4 и при аргументе 8 функция равна 0,6.

Это значит, что один из максимумов больше другого, а один из минимумов меньше другого. В этом случае можно сделать следующие утверждения.

1. Если функция неизвестна и поиск решения заключается в нахождении максимума или минимума, то нужно искать все максимумы и минимумы, выбирая среди них наибольший максимум или наименьший минимум. Эта задача в математике называется поиском глобального экстремума.
2. На граничном справа значении аргумента x нашей функции $Y=f(x)$ величина функции может быть еще больше самого большого из максимумов, хотя это значение функции не является максимумом. Величина функции при левой границе диапазона изменения аргумента также может быть меньше самого малого из минимумов, хотя это значение функции тоже может не быть минимумом. Поэтому надо иметь в виду, что при поиске наибольшего или наименьшего значения некоторой функции следует оценить значения функции на границах изменения аргумента и сравнить их со значениями максимумов или минимумов. В результате сравнения следует выбрать наибольшее или наименьшее значение и соответствующее им значение аргумента.

3. В общем случае функция, определяющая решение, может иметь разрывы на рассматриваемом диапазоне изменения аргумента, т. е. состоять из отдельных участков. Поэтому наибольшее или наименьшее значение функции в этом случае следует выбирать на границах диапазона изменения аргумента. Условием существования максимума или минимума функции внутри диапазона изменения аргумента является равенство нулей первой производной функции. Функция $Y=f(x)$ может быть непрерывна на заданном диапазоне изменения аргумента, внутри которого может не быть ни максимума, ни минимума в этом смысле.
4. Если функция, определяющая решение, аналитическая, т. е. представлена некоторыми математическими выражениями, то такая функция теоретически может принимать даже бесконечное значение. Поэтому для практических целей такая функция может быть ограничена приемлемым для реальных условий решения значением.

Завершая введение в правила принятия оптимальных решений, отметим важный принцип определения оптимальных вариантов, который в кибернетике называется принципом «**субоптимальности**». Принцип субоптимальности связан с представлением объекта управления как системы и состоит в том, что **оптимизация** какой-либо подсистемы объекта управления **не гарантирует существования всего объекта управления**.

Принцип субоптимальности нарушается довольно часто. Лицу, принимающему решение и ответственному за какую-либо подсистему, всегда хочется обеспечить лучшие условия для функционирования своей подсистемы. При этом нарушается пропорциональность развития каждой подсистемы, и комплексность подхода к развитию всей системы.

Чрезмерная поддержка и оптимизация отдельной подсистемы не гарантирует в комплексе оптимальных условий существования и развития в целом сбалансированной системы.

При оптимизации какой-либо подсистемы говорят о **локальной оптимизации**, а при оптимизации всей системы говорят о **комплексной оптимизации** объекта управления. Отметим, что комплексная оптимизация объекта управления не запрещает **шаговой, поэтапной реализации** комплексного решения.

Современное управление и методы воздействия.

Опытный менеджер должен уметь в разных ситуациях применять разные методы воздействия на организацию.

К главным методам воздействия можно отнести:

- Экономические;
- Экономико-математические;
- Организационно-распорядительные;
- Социально-психологические;
- Воздействие на основе лидерства;
- Автоматизированные методы;
- Программно-целевые и проблемно-ориентированные.

Экономические методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.

Экономические интересы делятся на четыре большие группы: интересы государства, интересы отрасли, интересы коллектива (организации), интересы личности.

Между этими интересами всегда существуют диалектические противоречия. Искусство руководителя – разрешать данные противоречия, находить приемлемые компромиссы.

Возможные экономические рычаги управления: себестоимость (затраты), производительность труда, фондоотдача, цена, заработная плата.

Экономико-математические методы – это способы представить различные взаимозависимости организации в виде математических формул и графиков для всей микро- или макроэкономической системы. Причем могут быть использованы любые переменные. Методы могут основываться на «теории игр» (при поиске одного варианта или нескольких), на линейном, нелинейном и динамическом поиске.

Организационно-распорядительные методы – это методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д. Они позволяют:

- регламентировать деятельность всей организации, структурных подразделений, должностей, функций;
- обеспечивать организацию нормативами по времени, по численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности (например, преподавателей и студентов в вузе);
- дисциплинировать деятельность организации.

Социально-психологические методы – это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях, воспитании. Социальные процессы идут на четырех «уровнях»:

- всего общества (государства);
- коллектива (организации);
- рабочей группы;
- индивида (личности).

Основные факторы, определяющие ход социальных процессов:

- демографические факторы;
- возраст;
- пол;
- этническая принадлежность;
- уровень образования и квалификация;
- размер рабочей группы;
- психологический климат.

Для менеджера очень важно:

- правильно провести оценку индивидуальных качеств работника;
- правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах;
- создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

Воздействие на основе лидерства. Метод управления на основе лидерства в коллективе позволяет быстро решать наиболее сложные задачи и оперативно реагировать в неожиданных ситуациях.

Лидерство – это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство в основном стоит на отношениях типа «лидер – последователи», а не «начальник – подчиненный». Не всякий менеджер может быть лидером. В коллективе может появиться и неформальный лидер.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных:

- *лидерских качеств* (уровень интеллекта, способность управлять собой и другими и т.д.);

- **лидерского поведения** (авторитарного, демократического, пассивного; с акцентом на людей или работу и т.д.);
- *ситуации*, в которой действует лидер.

Важную роль при этом играет и поведение последователей.

Основные подходы, основанные на ситуационности лидерства, следующие:

- континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта;
- ситуационная модель Фидлера;
- ситуационная модель Херсея и Бланшарда;
- модель «путь – цель» Торенса, Митчелла и Хауса;
- модель Стинсона – Джонсона;
- модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго.

Суть континуума лидерского поведения **Танненбаума – Шмидта** состоит в том, что руководитель принимает для себя тот стиль поведения, который адекватен его взглядам на свою роль в процессе и на возникающую ситуацию. В соответствии с этой моделью руководитель выбирает один из семи возможных образцов поведения:

- лидер дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их;
- лидер делегирует группа право принимать решения по отдельным вопросам;
- выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;
- предлагает решение сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;
- выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам;
- принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;
- сам принимает решения и доводит их до подчиненных.

Интересна и другая ситуационная модель – **модель Фидлера**. Он предположил, что лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется во времени, т.к. в стиле отражена внутренняя мотивация отношений с людьми или работы.

В модели **Херсея и Бланшарда** стиль руководства можно выбирать в зависимости от зрелости исполнителей. Под зрелостью понимается не только возраст работника и его стаж работы, но и его способность брать ответственность на себя, разумно рисковать, достигать цели самостоятельно.

Директивность руководства, определяемая характером работы, также оказывает влияние на выбор оптимального стиля.

В моделях «путь – цель» Теренса, Митчелла и Хауса эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. В такой модели можно выбрать один из четырех стилей: директивный, поддерживающий, ориентированный на достижения, участвующий. На выбор стиля влияют такие ситуационные факторы, как качества подчиненных, организационные факторы.

В ситуационной модели Стинсона–Джонсона выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами:

- качеством подчиненных (их потребностью в достижении результатов, знаниями, опытом);
- структурированностью работы (высокой и низкой).

В ситуационной модели принятия решений Врума-Йеттона-Яго рассматривается только один аспект лидерского поведения – привлечение подчиненных к принятию решений. Исследователи разработали специальное «дерево вопросов», с помощью которого можно выбрать тот или иной стиль поведения руководителя.

Новые концепции в теориях лидерства пытаются соединить традиционный (личностный, поведенческий) и ситуационный подходы. К ним относятся концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства и концепция преобразующего лидерства.

Автоматизированные методы управления – это методы, в которых используются электронно-вычислительные, телекоммуникационные средства и сети ЭВМ в системе управления организацией, ее связей с внешней средой и реализации основных функций менеджмента: анализа, прогнозирования, планирования, оптимизации и принятия решений, учета, контроля, мониторинга.

Построение автоматизированной системы управления (АСУО) включает в себя: разработку модели организации информационного обеспечения АСУО, математического обеспечения АСУО, лингвистического обеспечения АСУО, программного обеспечения АСУО, сетевого обеспечения АСУО, технического обеспечения АСУО, организационного обеспечения АСУО, методического обеспечения АСУО.

1.6. Типы современных организаций

Любая фирма имеет:

- юридический статус (организационно-правовую форму);
- структуру (состоящую из подразделений);
- систему управления

Начнем с первого. Дадим некоторые важные определения.

Субъект хозяйствования – юридическое лицо (предприятие, акционерное общество, товарищество, кооператив, банк, компания, биржа, ассоциация и т.д.), которое имеет свое имущество, имущественные права, независимость существования от входящих в него лиц и несет ответственность за свои действия.

Фирма – экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования. Имущественно, социально и организовано обособленный участник хозяйственной деятельности, имеющий свое наименование.

Рыночная деятельность осуществляется на базе различных видов собственности: государственной, частной, кооперативной, общественных организаций и местных органов государственной власти, национальных и иностранных юридических и физических лиц, а также смешанной.

Всем видам фирм обеспечиваются одинаковые условия бизнеса. Юридические лица имеют право добровольно образовывать совместные фирмы, объединятся в экономические группировки в целях проведения единой стратегии в определенной области, в частности в инвестиционной сфере, маркетинге, управления инновационными процессами и др.

Различают следующие разновидности фирм: аффилированная – близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде филиала дочерней фирмы; брокерская – посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов; венчурная – инвестиционная фирма, осуществляющая научные исследования, инженерные разработки; инвестиционная, занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами; инжиниринговая, специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультативных услуг; инновационная, отрабатывающая новые технологии; производственная, занятая изготовлением конкретной продукции; торговая, осуществляющая торговую-посредническую деятельность; риэлторская, занимающиеся операциями в сфере недвижимости.

Теперь о компаниях. Это более общее понятие.

Компания – объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компанией понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, т.е. предприятия, имеющие разные организационно–правовые формы. Компания имеет статус юридического лица и может действовать на принципах корпорации, партнерства и др.

Партнерство – одна из форм деловой организации на основе договора между двумя или более лицами, несущими полную личную ответственность за долги компании.

Часто оформление объединений субъектов хозяйствования ведется на базе акционерных обществ (АО).

Акционерное общество – это:

- 1) объединение нескольких физических лиц, предприятие, объединение нескольких предприятий, формирующее свой капитал посредством выпуска и продажи акций;
- 2) организационно-правовая форма существования и функционирования предприятий, компаний, привлекающих акционерный капитал.

Акционерное общество закрытого типа (АОЗТ) распространяет свои акции по закрытой подписке среди учредителей. Акции могут переходить от одного владельца к другому только с согласия большинства других акционеров.

Акционерное общество открытого типа (АООТ) реализует акции по открытой подписке по средствам открытой продажи на аукционе или бирже. Акции могут переходить от одного владельца к другому без согласия остальных акционеров. АО – это форма концентрации капитала и основная организационная форма крупного предприятия.

В уставе акционерного общества фиксируются цели общества, размер капитала порядок управления, структура руководящих органов и др.

Высший орган АО – общее собрание акционеров, созываемое, как правило, один раз в год.

Текущими делами АО руководит правление, наблюдательный совет, совет директоров.

Капитал АО, образуемых путем объединения многих индивидуальных капиталов и денежных доходов посредством выпуска акций и

облигаций затем увеличивается за счет прибыли акционерного общества и выпуска новых акций. Состоит из собственного капитала и заемного. Собственный капитал включает: средства, полученные от выпуска и реализаций акций (собственно акционерный капитал), и резервный капитал, который создается за счет отчислений от прибыли. Заемный капитал образуется за счет банковского кредита и средств от выпуска облигаций.

Часто используется термин «корпорация». Что же это такое?

Корпорация – это:

1. организация, имеющая статус юридического лица;
2. ее собственники.

Корпорация может быть единоличной (принадлежит одному лицу) или принадлежит какой-либо семье. Чаще всего основой корпорации являются акционерные общества. В этом случае корпорация не отвечает всем своим имуществом по своим долгам (принцип ограниченной ответственности в пределах своих долей капитала).

Часто корпорации объединяют основных производителей однотипной продукции, что приводит к монополизации производства. Корпорации содействуют концентрации инвестиционного капитала, обеспечивают научно-техническое развитие и непосредственно влияют на развитие производства, повышение технического уровня продукции и обеспечение конкурентоспособности. Они получают ускоренное развитие в тех отраслях, где происходит освоение производства при освоении новых поколений изделий.

Корпорация имеет своих учредителей, устав, политику и программу развития. текущими делами корпорации руководят правление, наблюдательный совет (контролирующая группа). Члены правления корпорации, как правило, подчиняются решениям контролирующей группы.

Теперь о других и о других распространенных терминах.

Холдинг-компания – корпорация или акционерная компания, контролирующая одну или несколько юридически самостоятельных компаний с помощью контрольного пакета акций, которыми она владеет.

Имеет большинство случаев право голоса. Часто используется для проведения единой политики и осуществления контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций, а также для ускорения процессов диверсификации.

Концерн – добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий.

Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями.

Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединять предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперированных связях. Как правило, образуются вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

Трест - объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в состав треста, теряют свою производственно-техническую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра.

Картель - одна из основных форм соглашений (в письменном или устном виде) о монополизации рынка. В отличие от концернов и трестов картельные соглашения непосредственно не затрагивают производственной и коммерческой самостоятельности вступивших в картель предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене патентами и т. д.

Картели бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Они создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

В настоящее время существует ряд мощных международных картелей. Картельные соглашения широко используются мелким и средним бизнесом в борьбе с господствующими на рынке монополиями. В ряде стран заключение картельных соглашений запрещено антимонопольным законодательством или ограничено узкими рамками отдельных отраслей и видов производств.

Консорциум - временный союз юридически независимых, самостоятельно хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач и не является юридическим лицом.

Конгломератное объединение - группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (продуктов, друг с другом не конкурирующих).

Конгломератное слияние происходит при слиянии фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

Товарищество - объединение граждан и (или) хозяйствующих субъектов для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Это предприятия, уставной капитал которых разделен на отдельные доли (паи).

Товарищества бывают различных типов, например полные или с ограниченной ответственностью.

Полное товарищество - товарищество, участники которого несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам всем своим имуществом. Имущество полного товарищества формируется за счет вкладов участников, полученных доходов и других источников, и принадлежат его участникам на праве общей долевой собственности. Полное товарищество не является юридическим лицом.

Товарищество с ограниченной ответственностью - товарищество, уставной капитал которого образуется за счет вкладов (долей, паев) учредителей. Учредители отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов (долей) в уставном капитале. Является юридическим лицом.

Важнейшими инструментами финансового менеджмента являются банки.

Банк - это специфичный экономический институт, аккумулирующий денежные средства (вклады), предоставляющий кредиты (займы, ссуды), осуществляющий денежные расчеты, выпуск денег (эмиссию), ценных бумаг (банкноты, чеки, векселя) и др., осуществляющий посредничество во взаимных платежах и расчетах между государствами, предприятиями (фирмами), учреждениями и отдельными лицами. Современная кредитно-финансовая система состоит из следующих основных видов банков:

- центральные (эмиссионные);

- коммерческие (деPOSITные);
- инвестиционные (размещающие ценные бумаги);
- сберегательные (работающие с широким кругом лиц);
- ипотечные (выдающие долгосрочные ссуды под залог);
- клиринг-банки (члены расчетной палаты, входящие в национальную систему взаимного расчета по чекам);
- банки-консорциумы (специализированные банки, акционерами которых являются в равных долях несколько других банков; как правило, создаются для проведения крупномасштабных финансовых операций);
- кооперативные банки (созданные товаропроизводителями на долевых паях для удовлетворения взаимных потребностей в кредите);
- банки-корреспонденты (состоящие в деловых отношениях с другими банками и выполняющие по их поручениям определенные финансовые операции);
- торговые банки (специализирующиеся на финансировании международной торговли и обладающие большим количеством информации о стране, с которой имеют дело; в настоящее время действуют как эмитенты акций, облигаций, привлекая кредиты, акционерный капитал, работая с векселями и иностранной валютой; выступающие как консультанты компаний; некоторые торговые банки проводят операции с драгоценными металлами);
- банки-учредители (владеющие контрольным пакетом акций других банков, контролирующие их деятельность);
- банки банков (центральные банки, контролирующие деятельность других банков, финансово-кредитных институтов и выполняющие по отношению к ним роль банка, выдающего ссуды и хранящего депозиты, резервы);
- банки-гаранты (поручающиеся за своих клиентов, выдают платежные гарантии по поручению за счет клиентов, обеспечивают и другие договорные обязательства: возвращают авансы, выполняют условия торгов или контрактов и т. д.);
- банкирские дома (частные банковские предприятия, объединенные в товарищества с неограниченной ответственностью; часто преобразуются в акционерные банки; учредители - банкиры или группы банкиров).

Мы привели в качестве примеров только малую часть всех возможных организационно-правовых форм. В каждом государстве могут быть свои особенности и соответственно свои организационно-правовые формы. Законы регулируют эти отношения (отвечают на вопросы, что можно, как можно и как нельзя).

Контрольные вопросы:

1. Какова была эволюция взглядов менеджмента?
2. На какие группы можно разбить учение об управлении?
3. Что такое управление?
4. Какие научные подходы в управлении вам известны?
5. Что такое организация?
6. Назовите специфические свойства системы?
7. Что такое взаимодействие в организации?
8. Объясните основной закон власти?
9. Что понимается под «конкурентным преимуществом»?
10. Что такое масштаб управления?
11. Какие виды управления и менеджмента вы знаете?
12. Назовите основные принципы и функции управления?
13. Что такое жизненный цикл товара?
14. Какие сферы применения решений вы знаете?
15. Какие сферы применения решений вы знаете?
16. Охарактеризуйте оптимальный вариант решения?
17. Какие методы управления вы знаете?
18. Что такое воздействие на основе лидерства?
19. Какие теории лидерства вы знаете?
20. Какие типы современных организаций вы знаете?

ГЛАВА II. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Эталонные стратегии фирмы

Стратегическое управление - управление, при котором центр внимания руководства переносится на факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т. д.).

Многие считают основой стратегического управления план на будущее. Это необходимое, но недостаточное условие. Необходимо еще план на настоящее или ближайшее время.

Суть стратегического менеджмента в определении того, что фирма должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых, результатов в будущем исходя из предполагаемого поведения окружения. При этом **определяются и осуществляются действия организации в настоящем (ближайшем) времени, обеспечивающие ей определенное будущее.**

Главным вопросом становится: «Что необходимо сделать фирме в настоящем, чтобы обеспечить ожидаемое будущее?»

На бытовом уровне человек, мыслящий стратегически, задает себе множество вопросов, например:

- с кем и когда контактировать?
- кому позвонить?
- кого поздравить?
- какое получить образование?
- какую освоить профессию?
- за кого выйти замуж (или жениться)?
- и т. д.

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

- анализ внешней и внутренней среды;
- определение миссии (смысла существования) и целей;
- выработка стратегии (й).

Стратегическое планирование, как правило, осуществляется на срок свыше одного года. При определении стратегии руководство сталкивается со следующими основными вопросами:

- какой бизнес прекратить?
- какой бизнес продолжить?
- в какой бизнес перейти?
- с каким бизнесом объединиться?

Например, Макс Портер (профессор Гарвардской школы бизнеса) выделяет три основные стратегии развития фирм:

- *лидерство в минимизации издержек* производства, за счет чего снижаются себестоимость и цена, и завоевывается большая доля рынка;

- *лидерство в новизне продукта и специализации производства*, за счет чего также завоевываются неосвоенные сегменты рынка;
- *концентрация усилий* фирмы на каких-то сегментах рынка.

1.Эталонные стратегии фирмы

Организация может формировать свою стратегию, меняя только пять, элементов:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- положение организации внутри отрасли;
- технологию работы (технологию изготовления как товар или технологию работы).

В связи с этим существуют *эталонные стратегии* развития организации:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения;

Рассмотрим каждую из них.

Группа 1. Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* для уже освоенного продукта на уже освоенном рынке (за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* на уже освоенном рынке.

Группа 2. Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия вперед идущей интеграции* (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Группа 3. Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на базе существующего старого производства; оно остается в центре бизнеса);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке);

- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; это самая сложная стратегия развития).

Группа 4. Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса:*
- *стратегия «сбора урожая»* (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся продуктов);
- *стратегия сокращения* (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися),
- *стратегия сокращения расходов* (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат).

2.2. Стратегии конкуренции

По мнению М. Портера, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- силе воздействия покупателей (клиентов).

Появлению *новых конкурентов*, по М. Портеру, могут мешать следующие факторы:

- низкие издержки уже обосновавшихся в отрасли фирм;
- дифференциация продуктов и услуг, уникальность товара и его торговой марки (появление товаров-подделок подчеркивает непревзойденность этих товаров);
- необходимость крупных начальных инвестиций;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового товара;
- необходимость создания новых каналов распределения товаров;

- политика государства (правительства), не способствующая проникновению товаров на рынок через установление высоких таможенных пошлин или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков в бизнесе.

Препятствиями для проникновения *товаров-заменителей (субститутов)* может стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей.

На интенсивность внутриотраслевой конкуренции влияют следующие факторы:

- количество конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек, например стабильно высокие постоянные затраты;
- способность фирмы выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков;
- насыщенность (зрелость) рынков.

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма. Например, российский экономист А.Юданов разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: *коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов*. Они отражают конкретный тип биологического поведения и имеют соответственную аналогию.

Коммутанты («серые мыши») - маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко переходят с одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью на рынке. Гибкость и приспособляемость составляют основу этой конкурентной стратегии.

Пациенты («хитрые лисы») - узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей потребностей) рынка. Как правило, не очень крупные организации, в течение многих лет выпускающие продукцию определенного типа.

Конкурентная стратегия основана на узкой специализации, низких издержках и высоком качестве товара.

Виоленты («слоны», «львы» – в зависимости от мобильности) – гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет масштаба деятельности и удовлетворения массового спроса покупателей. В условиях перехода к рынку они не защищены от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, поддерживая их, одновременно подавляет стимулы для повышения качества, снижения издержек.

Эксплеренты («мотыльки») – фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Они, как правило, слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения и для ведения широкой маркетинговой деятельности. Эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

Сила воздействия *поставщиков* зависит от:

- изменения цен на свои товары;
- снижения или повышения качества поставляемых продуктов и услуг,
- количества поставляемых товаров;
- отсутствия или наличия на рынке поставляемых товаров-заменителей;
- значимости для них отрасли, в которую идут поставки;
- значимости для получателя поставляемых товаров;
- возможностей вертикальной интеграции с получателями.

Конкуренция со стороны покупателей выражается в:

- давлении на цены;
- требованиях более высокого качества товаров;
- требованиях лучшего обслуживания;
- столкновении внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила их воздействия зависит от:

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- важности продукции для покупателей;
- диапазона применения продукции;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей и др.

М.Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конку-

рентной силы. Это – *преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование*.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике так и при определении уровня доходности продукта. Стратегия снижения издержек широко применялась в конце XIX-начале XX вв. Сегодня она приобретает новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции» (из-за насыщения рынков), означающую общее снижение цен и доходов населения. Основной недостаток стратегии: из-за снижения издержек часто происходит неоправданное снижение качества производимого продукта.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают, закреплены торговой маркой. Когда уникальность товара закрепляется простой декларацией, тогда говорят о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса. Основной недостаток стратегии: часто требуются значительные вложения средств (инвестиций) в НИОКР и инновационные процессы.

Фокусирование – это уделение повышенного внимания одному из сегментов рынка: особой группе покупателей, товаров или ограниченному географическому региону их распространения. Ее основной недостаток – требование точных результатов маркетинговых исследований, что не всегда возможно.

Каждая из этих стратегий требует необходимых ресурсов, навыков и правильных управленческих действий менеджеров.

После выработки конкурентной стратегии организация, как правило, формулирует общие стратегии развития. Они тоже влияют на конкурентоспособность организации и могут быть стандартными, функциональными и оригинальными. О вариантах стандартных стратегий уже говорилось ранее. Функциональные стратегии разрабатываются специально для функциональных областей организации, например:

- *стратегия НИОКР* (возможны два варианта: инновационная - организация делает ставку на инновацию, и имитационная - организация делает ставку на разработку аналогичной продукции; вторая стратегия является более популярной и дешевой);

- *производственная стратегия* (принятие решений о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, о контроле издержек и эффективности труда);
- *маркетинговая стратегия* (например, стратегия ценообразования или «цена-качество», стратегия каналов распределения и др.);
- *финансовая стратегия* (прогнозируются и планируются финансовые показатели, продажи, осуществляется оценка инвестиционных проектов, планируются необходимые финансовые ресурсы, их распределение и контроль);
- *стратегия управления персоналом или стратегия трудовых отношений* (разрабатываются системы ротации кадров, найма, подготовки и переподготовки, стимулирования и мотивации труда, ведется расчет численности работающих и заработной платы);
- *стратегия информатизации* (разрабатываются более эффективные способы управления организации, например на основе реинжиниринга);
- *стратегия безопасности* (разрабатываются мероприятия по повышению безопасности работы внутри организации и с учетом внешних факторов).

Таким образом, конкурентные стратегии можно подразделить на:

- **виолентные (силовые) стратегии;**
- **пациентные (приспособительные) стратегии;**
- **эксплерентные («пионерские») стратегии;**
- **коммутантные («соединительные») стратегии.**

Виолентные (силовые) стратегии.

При реализации этой стратегии фирма начинает доминировать за счет дешевизны или умеренной цены. При этом качество и надежность товара находятся на должном уровне.

Сильные стороны фирм-виолентов:

- высокая производительность труда;
- низкие издержки;
- массовый выпуск стандартной продукции (например, хлебобулочные изделия, воды, сигареты, продукты массового спроса).

Исполняя эти три условия, фирмы-виоленты завоевывают все большее количество секторов рынка. Реклама и PR-технологии помогают им занимать выгодные позиции.

Пациентные (приспособительные) стратегии

Фирмы, реализующие такого рода стратегии, доминируют на рынке за счет специализации производства, выпуска особой, необычной продукции высокого качества для определенного, чаще узкого, круга покупателей.

Фирмы-пациенты, как правило, имеют:

- высокую норму прибыли (отношение прибыли к затратам);
- повышенную устойчивость к колебаниям спроса на рынке, так как рассчитывают в основном на обеспеченных покупателей;
- низкий процент банкротств.

Основная цель подобной фирмы - найти неудовлетворенную потребность и таким образом занять место и закрепиться на свободном сегменте рынка обеспеченных потребителей. При этом почти не имеют значение затраты на производство, скорость модификации и жизненный цикл товара. Главное - приспособиться к стабильному спросу на выбранном сегменте рынка.

Например, фирмы, производящие классические, дорогостоящие «Каддилаки» по индивидуальным заказам или элитные духи, реализуют пациентную стратегию.

Эксплерентная («пионерская») стратегия

Фирмы, реализующие такую конкурентную стратегию, доминируют за счет:

- новизны товара;
- принципиально новой и рискованной идеи, которую стараются быстро внедрить в производство (например, принципиально новой технологии изготовления, сборки, новой схемы финансовых расчетов и т. д.).

Фирмы-эксплеренты, как правило, ищут альянс с крупными предприятиями, стараются быстро внедрить новинку, чтобы на рынке не появились копии или аналоги. Высокая маржа (разность между двумя показателями, например между себестоимостью и ценой) и быстрый рост объемов продаж - основные факторы их успеха. Основной недостаток - вероятность риска в будущем.

Коммутантные (соединительные) стратегии

Фирмы, реализующие такие стратегии, как правило, занимаются мелким бизнесом или неспециализированным производством.

Основная цель: немедленное удовлетворение любых потребностей рынка. Коммутанты готовы использовать любую возможность для коммерческой деятельности. Например, во время летних отпусков на берегу моря фирма организывает питание и катание на водных

катерах, а зимой она же занимается финансовыми посредническими операциями.

Сильные стороны такой фирмы - мобильность и высокая приспособляемость к различным условиям рынка за счет непрерывного поиска прибыльных проектов, готовности к немедленной переориентации деятельности и изменению ее масштабов.

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет *комбинированную* стратегию.

2.3. Антикризисные стратегии фирм

Антикризисное управление включает в себя следующие этапы.

Выявление проблем, которые привели к кризису:

1. Оценка их важности или значимости (ранжировка по приоритетам).
2. Оценка достоверности получаемой информации о кризисной ситуации.
3. Анализ толкований событий.
4. Выявление причин (условий), которые привели к кризисной ситуации.
5. Оценка потерь.
6. Оценка вероятностей потерь.
7. Разработка стратегии выхода из кризиса.
8. Разработка антикризисных мероприятий.

Последние два этапа могут реализовываться за счет перехода к новой политике:

1. диверсификации (решаем по-новому, что, когда и в каком количестве будем выпускать и распределять).
2. в области цен и качества продукции;
3. в области финансов;
4. в области хранения, снабжения и сбыта материальных ресурсов;
5. в области управления персоналом;
6. в области информационного обеспечения работ;
7. в области времени (например, переход с односменной на двухсменную работу);
8. в области конверсии производства.

Для выявления причин кризиса и разработки мероприятий по выходу из него существуют специальные организации. Это в первую очередь аудиторские фирмы, которые проводят тщательный и объективный анализ текущего финансового состояния предприятия. Кризис-консалтинговые фирмы помогают непосредственно выйти из тяжелого положения. Здесь возможны два основных варианта:

1. Кризис-консалтинговая фирма проводит только анализ положения и разрабатывает план мероприятий по выходу из кризиса.
2. Кризис-консалтинговая фирма сама выводит предприятие из кризиса.

В процессе выхода из кризиса возможна реструктуризация производства, которая может проводиться по следующим схемам :

1. Прерывно-последовательной,
2. Непрерывно-последовательной.
3. Параллельной.
4. Параллельно-поэтапной.
5. Параллельно-последовательной,

Начнем с первой.

Прерывно-последовательная схема структурных преобразований изображена на **рис. 2.1**. СП-это системообразующий параметр (доходы, объемы продаж, объемы производства, прибыль и т.д.).

Из схемы видно, что за время ΔT -период структурной перестройки -фирма может перейти с товара T_1 на товар T_2 . В течение этого периода вкладываются дополнительные средства в новый товар или бизнес, и через некоторое время начинается рост системообразующего параметра. Очевидно, что полученными средствами от нового товара или бизнеса необходимо покрыть затраты на структурную перестройку. Поэтому часто только через длительное время фирма начинает получать чистую прибыль.

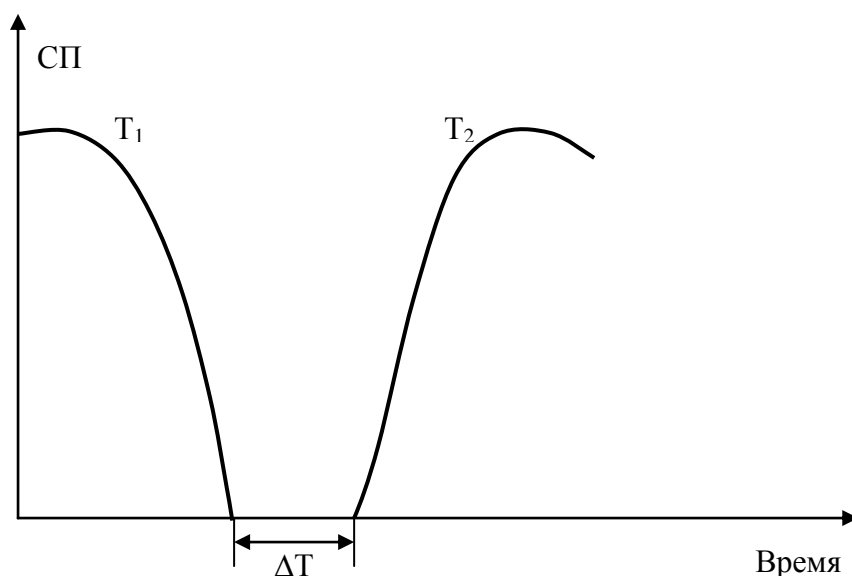


Рис. 2.1. Прерывно-последовательная схема преобразований

Второй вариант - это **непрерывно-последовательная** схема преобразований (**рис. 2.2**).

Такой вариант применяется, когда можно заранее предугадать возможные негативные тенденции развития фирмы и вовремя направить средства для перехода на новый товар, бизнес или технологию.

Промежутка времени, за который можно переоборудовать фирму, нет. Все осуществляется непрерывно.

Третий вариант - это **параллельная схема** структурных преобразований (**рис. 2.3**).

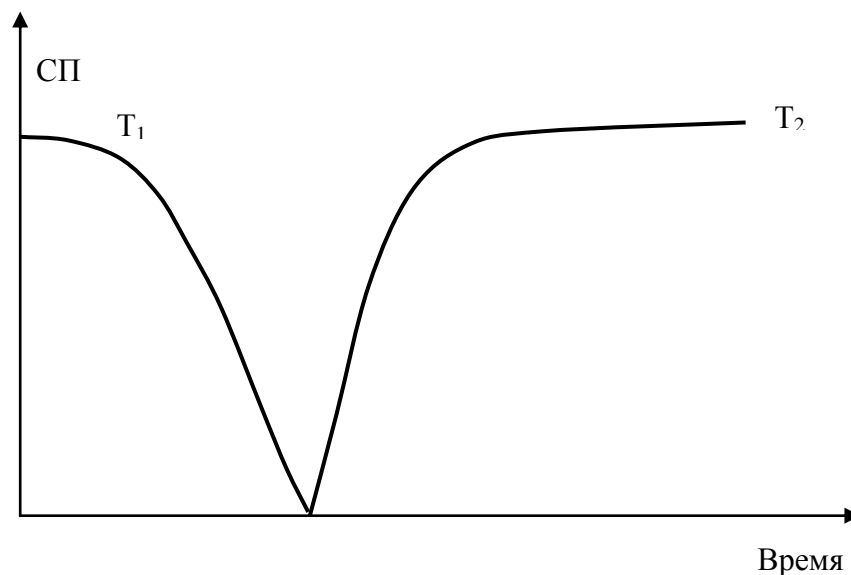


Рис. 2.2. Непрерывно-последовательная схема преобразований

Эту схему применяют, если необходима быстрая модификация товара. В результате суммарные объемы продаж (СП - это объемы продаж) не успевают существенно снизиться, фирме гарантируется стабильность и конкурентоспособность на рынке.

Четвертый вариант - **параллельно-поэтапная схема** структурных преобразований (**рис. 2.4**). Ее целесообразно применять, если параллельный переход на новый товар невозможен (так как это требует больших дополнительных затрат) и фирма вынуждена временно применять у себя переходную модель (часть характеристик осталась от старой модели, а часть - уже взята у новой).

И наконец, последний вариант - параллельно-последовательная схема структурных преобразований (**рис. 2.5**).

Суть этой схемы в том, что за время ΔT фирма может оборудовать дополнительные мощности по освоению конкурентоспособной продукции (T_2) и продолжить работу с приростом объемов производства, выручки и прибылей.

Выбор схемы преобразований зависит от множества факторов:

- выбранной стратегии развития;
- финансового состояния;
- возможностей брать дополнительные кредиты;

- материальных гарантий и кредитных историй фирмы;
- конкуренции в отрасли и на рынке;
- экономических, политических, социальных факторов;
- международного окружения:
- качества и зрелости персонала, уровня руководства и организационной культуры в фирме.

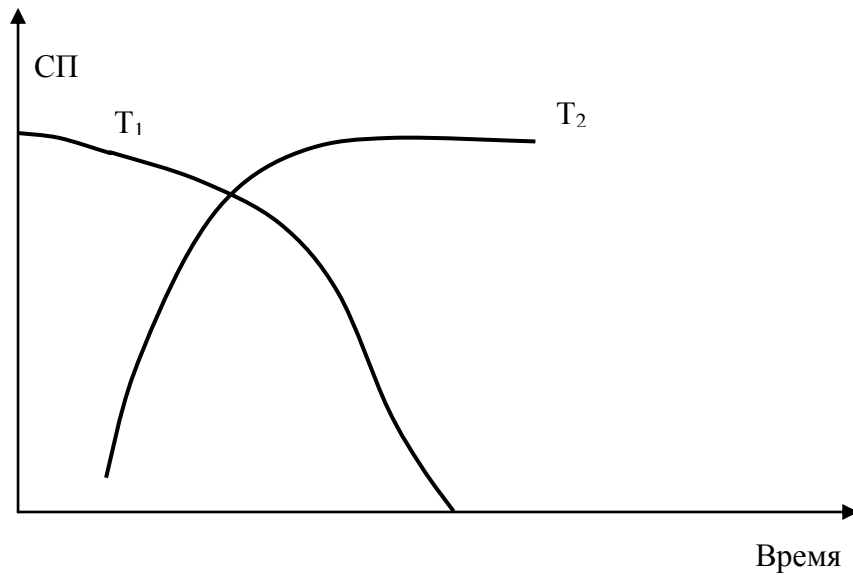


Рис. 2.3. Параллельная схема структурных преобразований

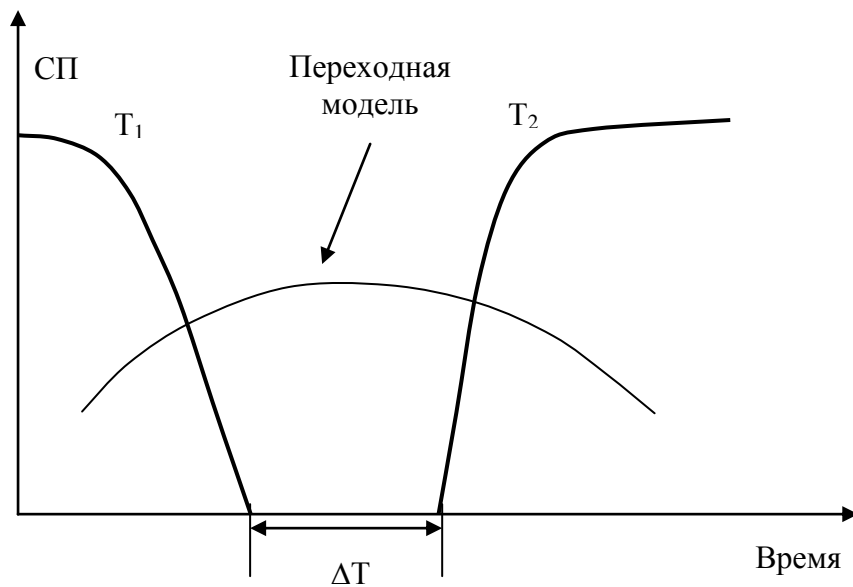


Рис. 2.4. Параллельно-поэтапная схема структурных преобразований

Последнее замечание требует комментариев.

Например, одна из японских компаний, попавшая в кризисное положение, разработала следующий ряд мероприятий:

- на ближайшие полгода менеджмент высшего и среднего уровня отказывается от заработной платы;
- заработная плата работников и менеджеров низшего звена управления остается на прежнем уровне;
- рабочий день увеличивается на один час;
- социальные выплаты (страховки, ссуды, медобслуживание персонала и др.) временно прекращаются;

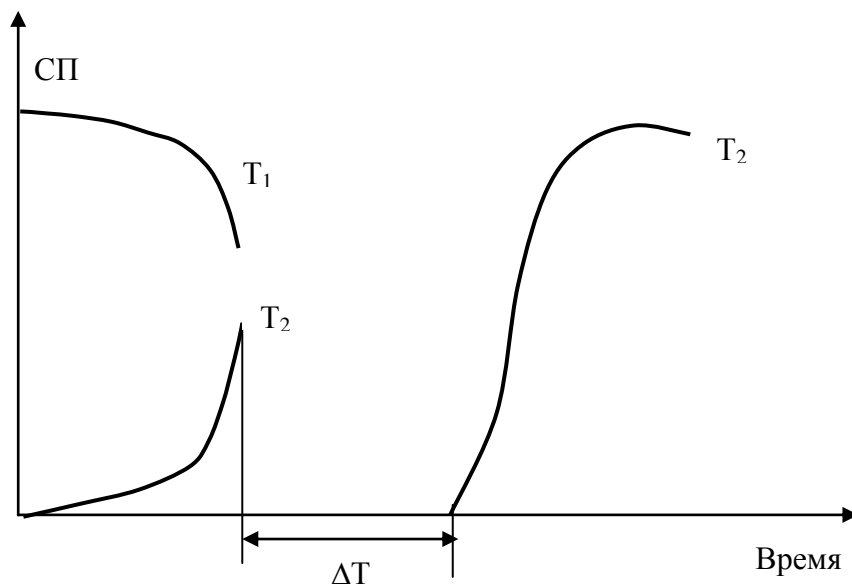


Рис. 2.5. Параллельно-последовательная схема структурных преобразований

- компания отказывается от выпуска малозначительной продукции (которая не приносит большие прибыли);
- компания акцентирует свое внимание на принципиально новых заказах, которые будут (по ее мнению) иметь успех на рынке;
- быстро распродаются запасы по низким ценам: продукция на складах, ненужные материалы, комплектующие и др.;
- ужесточается режим экономии средств.

Воплощение этих мероприятий в жизнь дало свои результаты. Через полгода компания не только вышла из кризиса, но и стала лидером своей отрасли. Вот так работают японцы.

2.4. Система стратегического планирования современной фирмы

Стратегическое планирование – это планирование (или даже предвидение) будущих целей фирмы, результатов и ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Главное в стратегическом планировании – угадать будущие потребности рынка и подстроить свою работу под них.

Необходимо ответить на пять основных вопросов:

1. Что хочет собой представлять фирма в будущем (чего она хочет)?
2. Каково настоящее положение фирмы в отрасли и на рынке (что она может)?
3. Что нужно рынку (чего хочет рынок)?
4. Сможет ли фирма реализовать свои цели (хватит ли ресурсов)?
5. Можно ли сформировать новые ценности и потребности покупателей на рынке, подходящие под возможности фирмы? Если «да», то как это сделать?

Фирма должна выбрать наиболее подходящий для нее тип стратегического планирования:

- реактивное (основано на прошлых ценностях и прошлом опыте, «реагирую, как положено»);
- инактивное («не стремлюсь в прошлое, но и не рвусь в будущее»);
- преактивное («упреждаю будущие события»);
- интерактивное (проектирование будущего и создание условий для него).

По словам авторитетного специалиста по научному менеджменту Р.Акоффа:

- *Реактивисты пытаются плыть против течения.*
- *Инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке.*
- *Преактивисты стараются оседлать его первую волну.*
- *Интерактивисты намерены поменять течение реки.*

Горизонт стратегического планирования:

- краткосрочное планирование – на год-два;
- среднесрочное планирование - на три-пять лет;
- долгосрочное планирование – от 10 до 25 лет.

Реализация стратегических планов немислима без:

- предварительного анализа ресурсов, внешней среды и ситуации;
- определения критических факторов успеха фирмы;
- предварительной разработки тактических (оперативных) планов;

- учета и контроля результатов работы фирмы (то, что сейчас называется контроллингом, или мониторингом);
- включения обратных связей в контуре управления: «анализ-цели-план-реализация-исполнение-результат-контроль-анализ-корректировка работы (если необходимо)»;
- оперативности реагирования на нештатные ситуации в контуре управления;
- напористости менеджеров-исполнителей;
- оценки реализации стратегии.

Стратегическое планирование должно строиться по следующим направлениям:

- цели (они должны быть измеряемы и реалистичны);
- ресурсы;
- знание жизненных циклов аналогичных товаров,
- возможности производства и производительность;
- социальная ответственность бизнеса перед потребителями и персоналом;
- анализ разрыва (нужно определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями);
- затраты (важно знать динамику затрат во времени; с наращиванием объемов производства затраты на единицу продукции должны уменьшаться).

Важнейшие инструменты для стратегического планирования:

- модель «продукт-рынок» (GAP-анализ, от англ. «брешь»);
- матрица BCG (Бостонской консультативной группы);
- модель Томпсона и Стриккланда;
- портфельная модель «Мак-Кинси» (матрица DPM);
- модель Мак-Кинси «7S»;
- модель комплексного делового анализа ПИМС (PIMS).

Модель «продукт-рынок» (GAP-анализ). Была предложена Дж.Стейнером в 1973 г. Модель показывает уровни риска в зависимости от новизны продукта и новизны рынка. Продукты подразделяются на три группы;

1. Уже существующие (например, хлеб, вода, недвижимость и т. д.).
2. Новые, но связанные с существующими (например, новые виды сигарет).
3. Совершенно новые.

Рынки также делятся на три группы

1. Уже существующие (например, рынок Ташкента).
2. Новые, но связанные с существующими (например, рынки областей Узбекистана и стран СНГ).
3. Совершенно новые (например, рынки США, Европы).

Комбинируя три переменные рынков и три переменные продуктов, можно получить девять вариантов стратегий развития фирм. При этом вероятности успеха (и соответственно риска) будут изменяться, как показано на матрице (рис. 2.6, а).

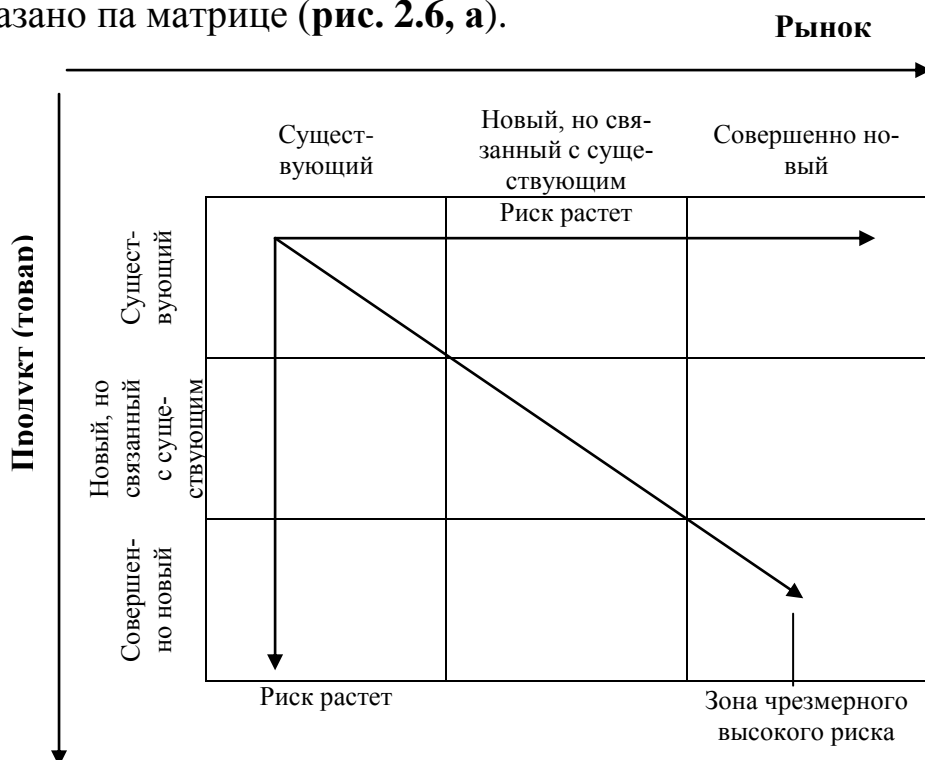


Рис. 2.6, а. Модель «продукт-рынок»

Например, степень риска для фирмы, выпускающей водку, возрастает, если она начинает перестраиваться на выпуск пива. Риск еще возрастет, если она задумает выпускать по специфической технологии качественный элитный коньяк.

То же и для рынка. Апофеозом риска являются ситуации, когда фирма пытается одновременно сменить продукт и рынок. Например, фирма, производящая и торгующая мылом, решает заняться производством мясных продуктов (предположим, что рабочие площади и поточные линии на первый взгляд позволяют это сделать) и продавать их в Европе. Риск в этом случае максимален, так как у фирмы возникнет сразу множество новых проблем:

- переобучения персонала;
- перестройки технологии производства;
- финансовые (так как необходимы дополнительные затраты на перевозку);
- ВЭД (внешнеэкономической деятельности);
- юридические;
- взаимоотношений с поставщиками и сбытчиками и др.

Взяв за основу модель «продукт-рынок», можно проводить так называемый GAP-анализ (рис. 2.6, б).

| | | | |
|-----------------------|--------|-------|--------|
| | Товары | | |
| Р Ы Н К И | 1 | 3 | Старые |
| | 2 | 4 | Новые |
| | Старые | Новые | |

рис. 2.6, б

В зависимости от комбинаций товар-рынок можно просчитать 4 варианта развития фирмы по Ансоффу (рис. 2.7):

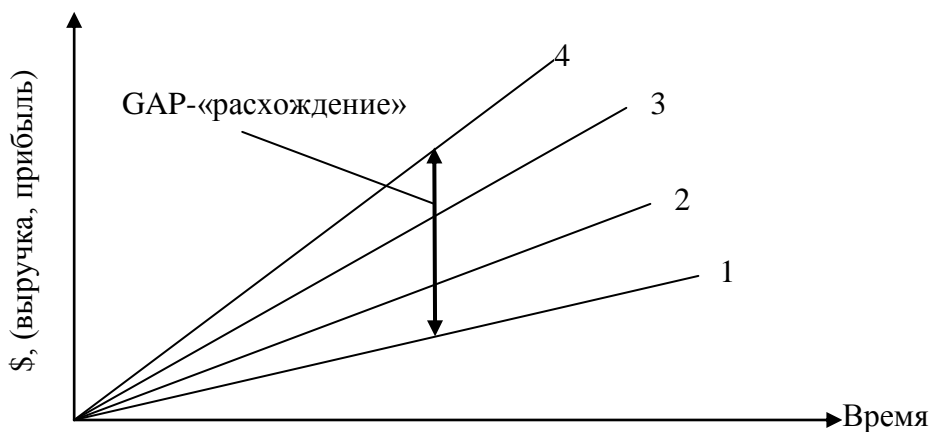


Рис. 2.7. Принцип проведения GAP-анализа

1 – старые товары, старые рынки: темпы роста выручки и прибыли в этом случае минимальны;

2 – старые товары, новые рынки: в этом случае необходимо стимулирование сбыта, т. е. Реклама, расширение торговых точек, развитие систем сбыта товаров и др.;

3 – новые товары, старые рынки: продуктивная стратегия (от слова «продукт»);

4 – новые товары, новые рынки: темпы роста выручки и прибыли в этом случае максимальны.

Из **рис. 2.7.** видно, что эффективность (динамика прироста выручки и прибылей) зависит от выбранной стратегии развития и возможностей фирмы. Четвертая стратегия является наилучшей по эффективности, но более сложной в реализации. Стратегия 1 является наиболее простой, но менее прибыльной. GAP-анализ заключается в просчете и оценке всех вариантов развития фирмы с точки зрения затрат и прибылей, выборе оптимальной стратегии ведения бизнеса. GAP-анализ позволяет просчитать в динамике различные приросты («расхождения») выручки и прибылей при различных затратах на реализацию той или иной стратегии фирмы.

Матрица BCG (Бостонской консультационной группы)

Здесь выделены две переменные;

- возможности расширения отраслевого рынка для фирмы (низкие и высокие) или темпы роста рынка;
- уровень конкурентоспособности фирмы (низкий, высокий) или относительная завоеванная доля рынка.

Указанную матрицу можно ранжировать и в цифровых показателях (заменяя значения «высокий-низкий» числовыми эквивалентами). Матрица используется:

- в стратегическом анализе для позиционирования фирмы (в отмеченные зоны) и определения ее стратегической перспективы;
- для проведения переговоров и принятия решений об инвестициях в фирму (это актуально для фирм, находящихся в зоне «?»);
- для формирования портфеля инвестиций – вложений капитала в различные отрасли и различные деловые единицы (данная модель позволяет наглядно увидеть необходимость вложений капитала и перспективы развития). В целом матрица BCG является инструментом портфельного анализа (Portfolio-анализа).

Модель Томпсона и Стрикленда.

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка данной продукции и конкурентной позиции фирмы.

Ключевыми факторами, определяющими выбор будущей стратегии, являются:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы (слабым фирмам, например, надо выбирать такие стратегии, которые приводили бы к увеличению их силы; если, например, отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации);
- цели фирмы;
- интересы руководства (склонно или не склонно к риску);
- финансовые ресурсы фирмы;
- качество (квалификация, зрелость) персонала;
- прошлые обязательства;
- степень зависимости от внешней среды (например, от поставщиков или покупателей);
- временной фактор (фирма не может начать реализовывать стратегию в любое время; управленческое решение должно быть принято в единственно правильный момент).

Оценивая выбранную стратегию, необходимо ответить на три основных вопроса:

1. Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?
2. Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?
3. Приемлем ли для вас риск, заложенный в стратегии (он всегда существует)?

Портфельная матрица «Мак-Кинси» (матрица DPM)

Эту более сложную модель разработали специалисты компании «Мак-Кинси» по заказу «Дженерал Электрик». В ней две основные переменные:

- привлекательность рынка, которая характеризует возможности фирмы для работы в нем и его расширения (низкая, средняя, высокая);
- стратегическое положение фирмы, которое адекватно понятию конкурентоспособности (плохое, среднее, хорошее) или силе бизнеса.

По специальному вопроснику фирма объективно оценивает свое положение и в итоге позиционирует себя в матрице.

Если она попадает в одну из трех верхних правых зон выше диагонали, то ее положение способствует инвестированию средств,

Если она попадает в зоны на линии диагонали, то целесообразны ограниченные инвестиции.

Дополнительные рекомендации даны непосредственно в зонах.

Если она попадает в область ниже диагонали, то необходимо отказываться от бизнеса и «собирать урожай», т.е., быстро освободиться от всего ненужного, продавать запасы и переключаться на новое дело.

Матрица DPM также является инструментом Portfolio-анализа и может быть ранжирована в цифровой форме.

Модель Мак-Кинси «7S»

Эта модель не предлагает готовых вариантов стратегий, а позволяет осмыслить внутреннее положение организации, оказывающее влияние на ее будущее.

Ее авторы – Томас Питерс, Роберт Уотерман, Рихард Паскаль. Энтони Атос пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести (все они начинаются с первых английских букв S).

Эти составляющие следующие: стратегия управления, структура организации, процессы организации, штат, стиль руководства, качество персонала, разделяемые ценности.

Цель – гармонизация всех семи составляющих между собой. Только так, по мнению создателей модели, можно завоевать сильные позиции на рынке и обеспечить фирме конкурентное преимущество.

Комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS).

Методика делового анализа PIMS явилась результатом обобщения опыта более 30 тыс. предприятий Европы и Северной Америки. Все эти компании были оценены и сгруппированы по следующим позициям:

- Конкурентная позиция бизнеса
- Характеристика и привлекательность рынка, на котором действует фирма
- Производственная структура фирмы

Далее стали группировать экономические показатели этих компаний, влияющие на прибыль. Оказалось, что на уровень прибыли в большей степени влияют следующие четыре основных показателя (в порядке убывания значимости):

1. Капиталоемкость
2. Относительное качество продукта

3. Относительная доля завоеванного рынка, определяющая уровень конкурентоспособности фирмы
4. Производительность труда

Модель PIMS позволяет каждой фирме учиться на опыте других, выбирать наиболее удобные способы конкурентной борьбы и продвижения на рынок.

2.5. Сущность бизнес-планирования. Имитационное моделирование в качестве основы бизнес-планирования

В основе современного бизнес-планирования находится имитационная модель. Она позволяет точно увидеть последствия тех или иных решений прямо за рабочим столом.

В первую очередь это важно для финансовых менеджеров или директоров предприятий. Ведь большие деньги – это большая ответственность и риск. Неудачное решение может оказаться критическим для фирмы и ее кредиторов.

Хозяйственную деятельность можно рассматривать как непрерывную цепь преобразований активов из одной формы в другую. Эти преобразования всегда проходят через денежные потоки. За деньги приобретаются оборудование, материалы, комплектующие, нанимается персонал и т.д. Деньги могут заключать в себе две стороны: позитивную и негативную. Они позволяют фирмам развиваться, но могут явиться и причиной трагедий: разорения, увольнения работников, безработицы.

Произведенная продукция после продажи превращается опять в деньги. Таким образом, движение денег отражает все, что происходит в экономике.

Предприятие можно рассматривать как генератор денежных потоков. Анализ эффективности этого генератора проводится с помощью методов, широко распространенных в теории и практике финансового менеджмента. Система имитационного финансового моделирования (программы) выполняет две основные функции: во-первых, переводит описание деятельности предприятия с языка пользователя в формализованное описание денежных потоков; во-вторых, вычисляет показатели, по которым финансовый менеджер может судить о результативности принятых решений.

На практике финансовому менеджеру важно не только самому убедиться в обоснованности разработанного плана, но и убедить в

этом инвестора, средства которого он предполагает привлечь для расширения деятельности компании или развития нового бизнеса. Чаще всего приходится обращаться к разным инвесторам, имеющим различные взгляды на то, как оценивать эффективность предлагаемых проектов. Для того чтобы инвесторы и авторы проектов легче находили общий язык, выработан общепринятый стандарт, определяющий содержание и форму представления предложений о финансировании. Этот документ, называемый бизнес-планом, является основой любой сделки. Многие международные финансовые организации опираются в своей практике на стандарт, разработанный специалистами UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – авторитетной организации, созданной ООН. Одной из ее функций является создание стандартов подготовки инвестиционных решений.

Какие же этапы должен пройти финансовый менеджер, чтобы прийти к оптимальной схеме кредитования, ведения бизнеса, стратегии?

В первую очередь ему следует:

- разработать детальный **финансовый план** и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- определить **схему финансирования предприятия**, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников;
- разработать **структуру и план развития предприятия** или реализации инвестиционного проекта, определить наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;
- **проиграть различные сценарии** развития предприятия, варьируя значения факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- **сформировать стандартные финансовые документы**, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия;
- **подготовить безупречно оформленный бизнес-план** инвестиционного проекта на русском и нескольких европейских языках, полностью соответствующий международным требованиям.

На основе данных отчетных бухгалтерских документов осуществляется расчет основных показателей эффективности и финансовых коэффициентов.

Пользователь может разработать несколько вариантов проекта в соответствии различными сценариями его реализации. После определения наиболее вероятного сценария проекта он принимается за базовый.

2.6. Последовательность мероприятий

Каковы же возможности системы имитационного финансового моделирования (например, пакета Project Expert)? Это в первую очередь:

1. Построение организационной и финансовой моделей деятельности.
2. Определение потребности в финансировании.
3. Разработка стратегии или схемы финансирования.
4. Анализ финансовых результатов.
5. Анализ инвестиций (использования вложенных средств).
6. Формирование и печать отчета.
7. Анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации.

Если результаты анализа не удовлетворяют менеджера, то он может вернуться в программу, изменить какие-либо параметры и быстро пересчитать результаты. Это делается до тех пор, пока они не будут удовлетворять как финансового менеджера, так и потенциальных кредиторов.

Процесс построения модели трудоемок и требует значительной подготовительной работы по сбору и анализу исходных данных. Надо в первую очередь ввести следующие исходные данные:

- название, дата начала и длительность проекта;
- перечень продуктов и/или услуг, производство и сбыт которых будет осуществляться в рамках проекта;
- две валюты расчета для платежных операций на внутреннем и внешнем рынках (если необходимо), а также их обменный курс и прогноз его изменения; перечень, ставки и условия выплат основных налогов;
- для действующего предприятия следует описать также состояние баланса, включая структуру и состав имеющихся в наличии активов, обязательств и капитала предприятия на дату начала проекта.

При построении описания начальных условий реализации проекта возможен выбор одного из двух вариантов:

- для реализации проекта создается новая компания, имеющая «нулевой» стартовый баланс (у нее как бы нет ничего); в этом случае вновь создаваемые активы компании описываются в разделе «Инвестиционный план»,
- проект реализуется на основе действующего предприятия; при этом необходимо описать состояние активов и пассивов последнего на момент начала проекта.

Действующее предприятие к началу проекта может располагать движимым и недвижимым имуществом, денежными средствами, материальными запасами, а также может иметь обязательства перед кредиторами и дебиторскую задолженность за реализованные продукты и услуги.

В тех случаях, когда одной из целей проекта является анализ деятельности подразделений компании и оценка их вклада в общий финансовый результат, следует описать внутреннюю структуру компании и степень участия каждого подразделения в производстве отдельных продуктов.

Обязательно следует выбрать месяц, с которого начинается финансовый год.

Общепринятый порядок учета определяет начало финансового года в январе. От этого месяца ведется отсчет квартальных и годовых периодов, за которые определяются результаты финансовой деятельности.

Очень важен принцип учета и оценки запасов. Здесь возможны три варианта:

1. Принцип FIFO.
2. Принцип LIFO.
3. Принцип «по среднему».

Метод оценки запасов по ценам первых закупок (FIFO). Это метод основан на предположении, что себестоимость товаров, приобретенных в первую очередь, должна быть отнесена к товарам, проданным в первую очередь. Себестоимость товаров на конец периода относится к последним покупкам, а себестоимость реализованных товаров соотносится с более ранними покупками.

Метод **FIFO** может быть использован предприятием любого рода вне зависимости от реального физического движения товаров, потому что учитывается движение стоимости, а не движение товаров.

Эффект от использования метода **FIFO** заключается в том, что материальные запасы на конец периода оцениваются по ценам последних закупок, а в себестоимости реализованной продукции используются цены первых покупок товаров. В период постоянного роста цен метод FIFO дает наиболее высокий из возможных уровень чистого дохода. Это приводит к тому, что фирма стремится повысить цены реализации при росте текущих цен, не принимая во внимание тот факт, что материальные запасы могли быть приобретены до момента роста цен. Соответственно в период снижения цен наблюдается обратный эффект. Поэтому основным недостатком метода FIFO является то, что он увеличивает влияние цикла экономического развития на показатель дохода.

Метод оценки запасов по ценам последних закупок (LIFO). Данный метод базируется на той посылке, что себестоимость товаров, приобретенных последними, используется для определения стоимости товаров, проданных в первую очередь, а себестоимость запасов на конец периода рассчитывается на основе себестоимости товаров, приобретенных первыми.

Суть метода **LIFO** заключается в том, что материальные запасы оцениваются по ценам ранних закупок, а себестоимость реализованной продукции включает в себя стоимость последних приобретений. Безусловно, подобное допущение не сочетается с действительным движением товара на многих предприятиях.

Сторонники метода **LIFO** считают, что наиболее точное определение прибыли, возможно только лишь при условии соотнесения текущей себестоимости товаров текущей продажной ценой, невзирая на то, когда именно товары фактически проданы. При движении цен как вверх, так и вниз метод LIFO предполагает, что себестоимость реализованной продукции отразит издержки в соответствии с уровнем цен на момент продажи.

В результате метод LIFO показывает наименьшую чистую прибыль в период проявления инфляционных процессов и соответственно большую чистую прибыль в период дефляционных процессов, чем любой другой метод.

Использование данного метода позволяет сглаживать влияние циклов экономического развития (подъемов и спадов). Важным фактором при этом является то, что при оценке материальных запасов информация о движении себестоимости и соответствующее определение прибыли приобретает более важную роль, чем определение фи-

зического движения товаров и оценка баланса. Отрицательной стороной использования метода LIFO является то, что материальные запасы в балансе оценены и отражены по ценам первых закупок (предшествующим ценам), эта оценка часто не совпадает с реальной стоимостью материальных запасов. Поэтому такие балансовые показатели, как собственные оборотные средства (working capital) и коэффициент покрытия (current ratio), должны анализироваться с учетом всего сказанного выше.

Метод оценки запасов «по среднему». Данный метод базируется на посылке, что себестоимость товаров, приобретенных в течение периода, определяется как средняя, цена закупок за период.

Очевидно, что методы оценки материальных запасов приобретают важнейшее значение во время длительных периодов изменения цен в одном направлении, как в сторону повышения, так и в сторону понижения. Прибыль, рассчитываемая по методу средней стоимости, находится где-то между величинами, рассчитанными методами LIFO и FIFO.

Следующим этапом процесса построения модели является описание плана развития предприятия (проекта). Для этого необходимо ввести следующие исходные данные:

- инвестиционный план, включая календарный план работ с указанием затрат и используемых ресурсов;
- операционный план, включая стратегию сбыта продукции или услуг, план производства, план персонала, а также производственные издержки и накладные расходы.

Инвестиционный календарный план. Инвестиционный календарный план включает в себя:

- составление календарного плана проекта;
- описание отдельных этапов проекта с назначением необходимых ресурсов для их выполнения;
- формирование активов проекта из отдельных этапов;
- выбор сроков и способа амортизации активов;
- описание активов действующего предприятия;
- построение диаграммы ГАНТТ (она описывает загрузку оборудования или подразделений во времени);
- формирование годового календаря.

Иногда требуется здесь же откорректировать:

- список активов;
- тип актива;

- способы начисления амортизации;
- способы списания НДС;
- продажи активов.

Важнейшим этапом составления плана является этап редактирования ресурсов необходимых для выполнения работ. Для этого:

- формируются список ресурсов и их основные характеристики;
- описываются условия использования ресурсов на этапах календарного плана;
- фиксируется инфляция на ресурсы;
- фиксируются налоги на ресурсы;
- строится диаграмма выплат за использование ресурсов.

Операционный план. Стратегия сбыта. Стратегия продаж компании, реализующей проект, должна быть детально проработана на стадии планирования. В условиях высокой инфляции факторы времени, определяющие, стратегию сбыта, оказывают существенное влияние на финансовый результат проекта. В процессе разработки стратегии продаж следует также учитывать временные факторы, такие как время реализации продукта (услуги), время задержки платежа после поставки продукции, а также условия оплаты продукта или услуги потребителем (по факту, с предоплатой или в кредит). Все эти факторы имеют существенное значение для финансового результата проекта, и поэтому ими не следует пренебрегать.

Особенно значимы факторы времени для проекта, который реализуется в условиях инфляции. В условиях инфляции будущие поступления теряют свою ценность. В процессе разработки стратегии сбыта продукции нужно помнить, о том что хотя в условиях рынка одним из наиболее распространенных методов стимулирования спроса являются льготные условия оплаты, но в условиях инфляции предоставление льготных условий оплаты может очень негативно отразиться на результатах.

План по персоналу. План по персоналу предназначается для описания общих (постоянных) издержек на зарплату работников предприятия. Данные о персонале подразделяются на три группы: управление, производство, маркетинг, каждая из которых помещается в соответствующей карточке диалога. Такое деление позволяет детализировать структуру издержек в целях анализа хозяйственной деятельности. Вводится описание условий выплаты и порядок отражения в учете зарплаты по каждой должности, внесенной в перечень.

Обычно предусматривается четыре способа описания выплаты зарплаты, каждый из которых определяется выбором соответствующего положения переключателя:

1. Периодические выплаты.
2. Разовая выплата.
3. Сложная схема выплат.
4. По формуле (например, ежемесячный оклад в размере 50000 сум плюс 15% от объема продаж продукта).

Периодические выплаты описываются двумя параметрами: период и длительность. Период (месяц, квартал, 6 месяцев, год) выбирается в поле со списком, а длительность устанавливается с помощью переключателя в течение всего проекта, периода производства, периода с указанными границами.

Разовая выплата выполняется однократно в момент времени, определяемый указанной датой. Сложная схема выплат позволяет ввести любой график выплат. Иногда фиксируется задержка платежей. Можно установить продолжительность периода между начислением и выплатой зарплаты. Отрицательная величина указывает на выплату зарплаты авансом.

Для некоторых работников может устанавливаться уровень зарплаты в зависимости от времени года. Например, зарплата дворника в зимний период может устанавливаться в размере 200 % основного оклада.

Одной из составляющих операционного плана является графа «Общие издержки». Величина издержек этого вида, называемых также накладными расходами, не связана непосредственно с объемом производства или сбыта.

К общим издержкам относятся, например, затраты на коммунальное обслуживание, аренду помещений и оборудования, ремонтные работы.

Для детализации структуры издержек их подразделяют на три группы:

«Управление», «Производство», «Маркетинг».

Общие издержки. Иногда требуется описание издержек. Здесь нужно указать название расходов и их сумму в одной из валют проекта.

Для корректного описания структуры затрат необходимо правильно определить, к какой группе относятся издержки.

Обычно предусматриваются четыре варианта выплат (фиксируются в бизнес-плане):

1. Периодические выплаты.
2. Разовая выплата.
3. Выплаты по схеме.
4. Выплаты, рассчитанные по формуле.

Описание инфляции. В процессе расчета проекта значения затрат автоматически корректируются в соответствии с показателями инфляции, установленными в модуле «Инфляция» раздела «Окружение». Кроме этого, предусмотрена возможность описания индивидуальных показателей инфляции для отдельных видов затрат.

Особенности учета. Особенности учета и налогообложения каждого вида издержек можно описать в диалоге «Налоги/Учет».

При вводе величин издержек следует помнить, что в них входят суммы НДС.

Издержки можно отнести на чистую прибыль, если зафиксировать, что они выплачиваются из прибыли.

В случае отнесении общих затрат на себестоимость продукции или основные фонды способ отражения их в финансовых отчетах изменяется. Общие затраты, отнесенные на себестоимость, представлены в финансовых отчетах как материалы и комплектующие. В случае их отнесения на основные фонды общие затраты отражаются в «кэш-фло» и сумме расходов на приобретение активов. При этом в отчете «Прибыли-убытки» они отсутствуют.

Финансирование проекта. Акционерный капитал (кто и что вкладывается в бизнес). Акционерный капитал предназначается для описания условий финансирования проекта посредством продажи акции предприятия. Участвуя в проекте в качестве акционера, инвестор приобретает определенное количество акций, дающих ему право на долю прибыли, пропорциональную размеру его вклада.

Для описания условий выплат можно воспользоваться одним из трех вариантов, выбор, которого определяется соответствующим положением переключателя:

1. Разовая выплата.
2. Постепенная выплата взноса в течение определенного периода.
3. Сложная схема выплат.

Разовая выплата означает уплату взноса одной суммой в момент, определенный заранее.

Постепенная выплата взноса производится равными долями в течение заданного периода.

Сложная схема выплат формируется по единой схеме.

Необходимо обязательно ввести в таблицу даты и суммы выплат. Если общая сумма выплат превышает величину, указанную в списке акционеров, программа блокирует ввод и сообщает о допущенной ошибке.

Если общая сумма выплат, введенных «По схеме», меньше стоимости пакета акций, указанной в списке акционеров, то момент выплаты разности между этими величинами определяется датой, указанной в списке акционеров.

Использование вариантом выплаты взносов «По схеме» или в течение периода позволяет моделировать процедуру подписки на акции предприятия. Для таких ситуаций характерно поступление платежей в течение периода подписки на акции.

Содержание пакета определяется видом, количеством и номинальной стоимостью приобретаемых акций,

Номинальная (или объявленная) стоимость акций устанавливается при регистрации их выпуска. Доля участия акционера в капитале компании определяется суммарной номинальной стоимостью пакета, которым он владеет. На основании этой величины начисляется сумма дивидендов.

Фактическая стоимость продажи акций обычно отличается от номинальной и отражает уровень ожиданий инвесторов, рассчитывающих на доходность своих вложений.

Величина произведения номинальной стоимости акций на их количество является номинальной стоимостью пакета. Она может не совпадать со стоимостью пакета, указанной в списке акционеров, если акции проданы по цене выше номинальной стоимости,

Особенностью привилегированных акций является гарантированная величина дохода, устанавливаемая в процентах (годовых) от номинала акции,

В том случае, когда какой-либо акционер владеет акциями обоих видов (обыкновенными и привилегированными), данные о его капитале можно оформить в виде двух пакетов.

Если стоимость продажи акций отличается от их номинальной стоимости, то разница отражается в статье баланса «Капитал, внесенный сверх номинала». Сумма проданных акций отражается в балансе

по их номинальной стоимости в строках «Обыкновенные акции» и «Привилегированные акции».

Вклад государства. Пакет акций, владельцем которого является государство, обозначается флажком «Госфинансирование». Все участники проекта, обозначенные как представители государства, при проведении анализа доходов участников объединяются в общую группу, названную «Государство». При проведении анализа в доходы государства включаются также налоговые выплаты.

Дивиденды для выплаты акционерам рассчитываются в следующем порядке. Определяется сумма чистой прибыли за период из отчета «Прибыли-убытки». Определяется величина чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов на основании процентной доли, установленной в модуле «Распределение прибыли» раздела «Финансирование». Эта величина отражается в «кэш-фло» в опции «Выплаты дивидендов».

Сумма выплаченных дивидендов вычитается из строки баланса «Нераспределенная прибыль».

Вычисляются дивиденды, полученные владельцами привилегированных акций. Они равны номинальной стоимости пакета, умноженной на доходность акции (эта величина указывается в процентах в диалоге «Акционерный капитал» рядом с флажком «Привилегированные акции»).

Остаток суммы дивидендов распределяется между владельцами обыкновенных акций пропорционально номинальной стоимости пакета.

Если полученной в расчетном периоде прибыли недостаточно для выплаты дивидендов по привилегированным акциям, то платежи по ним пропорционально уменьшаются, а невыплаченные суммы квалифицируются как долги по привилегированным акциям и учитываются при распределении прибыли последующих периодов.

В процессе ввода данных можно оценивать баланс денежных средств и величину дефицита наличности с учетом внесенных изменений, просматривая представленную информацию, можно определить период, в течение которого наблюдается дефицит наличности и момент возникновения максимального дефицита средств. При этом появляется возможность построения оптимальной схемы привлечения финансовых ресурсов, для определения потребности в финансировании следует произвести предварительный расчет проекта. В результате предварительного расчета определяется эффективность проекта *без*

учета стоимости капитала, а также определяется объем денежных средств, необходимый и достаточный для покрытия дефицита капитала, а каждый расчетный период времени с шагом один месяц.

После определения потребности в финансировании разрабатывается план финансирования. Пользователь имеет возможность описать три способа финансирования:

1. Посредством привлечения акционерного капитала.
2. Посредством привлечения заемных денежных средств.
3. Посредством лизинговых сделок.

Кредиты. Допускается возможность описания схемы привлечения заемного капитала для финансирования проекта.

Описываются условия выдачи, возврата и выплаты процентов по каждому кредиту.

Далее формируется перечень кредитов. Дата определяет момент начала действия кредитного договора.

Фактические выплаты, по договору могут производиться в различные моменты времени, но не раньше даты договора. При попытке ввода даты, выходящей за пределы периода реализации проекта, программа информирует об ошибке.

Сумма кредита указывается в одной из валют проекта. Срок кредита может указываться в днях, месяцах или годах.

Выплаты процентов, порядок поступления, возврат кредита также фиксируются.

Инвестиционные вложения. Одним из важных инструментов управления капиталом являются инвестиционные вложения - размещение временно свободных денежных средств в альтернативных проектах.

Свободный остаток наличности может принести дополнительный доход, если вложить средства в ценные бумаги, поместить на банковский депозит или выдать ссуду эффективно работающему предприятию.

Параметры, определяющие доходность операции, вводятся в программу диалога. Определяется тип инвестиций: депозит, акции, другие.

Депозиты. Для описания банковских вкладов достаточно определить процентную ставку и периодичность выплат процентов по вкладу.

Вложения в акции. Доходность вложений в ценные бумаги определяется двумя факторами: во-первых, они могут приносить про-

центный доход, во-вторых, они могут быть проданы по более высокой цене, чем цена покупки.

Если владельцам ценных бумаг выплачивается процентный доход, то следует ввести его величину (в процентах годовых). Необходимо указать и периодичность выплат (месяц, квартал и пр.).

Другие инвестиции. Для кредитной операции следует указать процентную ставку и периодичность выплаты процентов. При этом сумма основного долга будет возвращена по завершении срока операции.

В некоторых случаях может оказаться удобным не вводить процентную ставку, а указать возвращаемую сумму. Это соответствует условиям выдачи «коротких» кредитов, когда проценты выплачиваются вместе с основным долгом в конце срока договора.

Более сложные условия кредитования можно описать в виде нескольких кредитных операций.

Налогообложение. Если доходы от инвестиционных операций подлежат налогообложению, то сумма налога вычитается из доходов от этих сделок. Также указывается процентная ставка налога.

Другие поступления. Для описания финансовых операций, не связанных с прямым привлечением акционерного и заемного капитала, или описания внереализационных операций проекта, например, реализация продукции, не относящейся к прямой операционной деятельности проекта, описание денежных поступлений от дочерних фирм, не участвующих в проекте, и т. п.) в Project Expert предназначен модуль «Другие поступления».

Указываются суммы, условия производимых платежей (сроки и периодичность поступлений), а также способы учета этих поступлений в денежном потоке проекта.

Обозначаются:

- наименование поступления (поле «Название»);
- величина поступления в основной валюте проекта требуемого масштаба;
- величина поступления во второй валюте проекта требуемого масштаба.

Сумма конкретного поступления указывается в одной из двух валют проекта. Поступления, указанные во второй валюте проекта, пересчитываются по курсу валют на день платежа. Поступления могут быть реализованы в виде:

- регулярных платежей с определенной датой;

- единовременного взноса на некоторую дату (опция «Разовое поступление»);
- конкретных сумм в определенные периоды времени (опция «Сложная схема поступлений»).

Для указания срока регулярных платежей программа предлагает один из доступных способов:

- в течение всего проекта,
- в течение периода производства;
- в течение указанного числа месяцев, отсчитываемых от даты старта проекта.

Описание платежей в виде регулярных или разовых выплат предоставляет пользователю достаточно гибкий механизм, моделирующий возможные условия реализации платежей проекта. Однако, если условия вашего платежа уникальны, вы можете описать его в виде конкретных сумм и дат.

То же касается инфляции и особенностей налогообложения.

Распределение прибыли. Для описания финансовых операций, связанных с распределением чистой прибыли (прибыли после выплаты налога), предусматриваются различные схемы распределения прибыли.

Указываются доли прибыли, идущей на выплату дивидендов участникам проекта, доли прибыли, планируемой для формирования резервов, а также периодичность выплаты дивидендов.

Также указываются данные о доли прибыли, направляемой на выплату дивидендов:

Распределение прибыли производится в соответствии с правилом:

Прибыль + Нераспределенная прибыль предыдущего периода = Прибыль к распределению.

Прибыль к распределению = Привилегированные дивиденды + Обыкновенные дивиденды + Резервы + Нераспределенная прибыль текущего периода.

Льготы по налогу на прибыль. Налоговое законодательство позволяет освободить часть полученной предприятием прибыли в случае реинвестирования ее в производство. Для описания подобных операций в системе Project Expert предусмотрен специальный модуль.

В процессе разработки стратегии финансирования проекта пользователь имеет возможность моделировать объем и периодичность

выплачиваемых дивидендов, а также стратегию использования свободных денежных средств (например: перевод денежных средств на депозит в коммерческом банке или приобретение акций сторонних предприятий).

В процессе расчетов автоматизированные системы имитационного моделирования могут генерировать:

- отчет о прибылях и убытках;
- бухгалтерский баланс;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об использовании прибыли.

Результаты расчета проекта. Отчет о прибылях и убытках. Отчет о прибылях и убытках позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль предприятия.

Структура отчета в Project Expert отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы «Прибыли-убытки».

Валовой объем продаж равен сумме поступлений от продажи продукции за вычетом НДС.

В расчет прибыли не входят инвестиционные затраты на приобретение активов и доходы от продажи основных средств.

Чистый объем продаж равен валовому объему продаж за вычетом потерь и налогов с продаж.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек.

Прибыль до выплаты налога образуется после вычитания из валовой прибыли налога на имущество, постоянных издержек, амортизации, процентов по кредитам, других издержек и убытков предшествующих периодов. К прибыли добавляется сумма других доходов, например процентов по вкладам, доходов от продажи ценных бумаг и т. п.

Налогооблагаемая прибыль складывается из суммы прибыли до выплаты налогов, суммы издержек, отнесенных на прибыль, и прибыли от курсовой разницы.

В расчет прибыли не входят источники финансирования. Так, поступление заёмных средств не включается в расчет как доход, а возвращение кредита не входит статьи расходов. При этом выплата процентов за кредит учитывается в расчетах и может быть отнесена на затраты или на чистую прибыль.

Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль.

Базой для расчета налога на прибыль является Налогооблагаемая прибыль, уменьшенная на долю прибыли, освобожденной от налогообложения, которая устанавливается заранее.

Анализ отчета о прибылях и убытках позволяет определить структуру доходов затрат компании, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности.

Отчет об использовании прибыли. Отчет об использовании прибыли отражает структуру распределения прибыли получаемой компанией в ходе реализации проекта.

Форма отчета соответствует порядку расчетов, выполняемых при распределении прибыли.

Распределяемая прибыль («Прибыль к распределению») складывается из чистой прибыли и нераспределенной прибыли предыдущего периода.

Дивиденды по привилегированным и обыкновенным акциям рассчитываются с учетом условий, оговоренных ранее.

Нераспределенная прибыль текущего периода получается после вычитания из « Прибыли и распределению» дивидендов по привилегированным акциям, дивидендов по обыкновенным акциям и отчислений в резервы.

Отчисление в резервы рассчитывается с учетом условий, оговоренных ранее.

Анализ отчета об использовании прибыли позволяет получить представление о стратегии акционеров, определить их заинтересованность в увеличении собственного капитала компании.

Баланс. В структуре активов баланса Project Expert выделены три основные группы:

1. Текущие активы.
2. Основные средства.
3. Инвестиции.

В состав текущих активов входят денежные средства, дебиторская задолженность, средства, находящиеся в производственном и торговом обращении, а также финансовые вложения и краткосрочные prepaid расходы. Общая величина этой наиболее подвижной части средств предприятия отражается в позиции «Суммарные текущие активы».

Общая стоимость основных средств отражается в балансе в позиции «Основные средства», а их износ учитывается в строке «Накопленная амортизация». Остаточная стоимость этого вида активов (за вычетом амортизации) указывается в позиции «Остаточная стоимость основных средств». В следующих за ней строках раскрывается структура основных средств:

- земля;
- здания и сооружения,
- оборудование;
- prepaid (long-term) expenses;
- другие активы.

Сумма этих активов равна величине, указанной в позиции «Остаточная стоимость основных средств».

В группу инвестиционных активов входят: инвестиции в основные фонды, инвестиции в ценные бумаги, имущество в лизинге.

В пассивах баланса выделяются три группы:

1. Краткосрочные обязательства.
2. Долгосрочные займы.
3. Собственный капитал.

К группе краткосрочных обязательств относятся: кредиторская задолженность по начисленным, но еще не выплаченным налогам (отсроченные налоговые платежи), краткосрочные займы, кредиторская задолженность по оплате за поставленную продукцию (счета к оплате), обязательства по поставке товаров, оплаченных покупателем (полученные авансы).

В структуре собственного капитала выделяются:

- средства от продажи обыкновенных акций;
- средства от продажи привилегированных акций;
- средства, полученные от продажи акций сверх номинала;
- резервные фонды, сформированные из прибыли предшествующих периодов;
- добавочный капитал, полученный в результате переоценки активов;
- нераспределенная прибыль.

Общая величина пассивов этой группы указывается в позиции «Суммарный собственный капитал».

Балансовый отчет отражает стратегию управления капиталом компании, степень ее зависимости от заемных средств. Анализ сово-

купности балансовых показателей позволяет оценить риск финансовых вложений в проекты, осуществляемые компанией.

«Кэш-фло». «Кэш-фло» показывает соотношение денежных поступлений (приток средств) и выплат (отток средств), связанных с основными статьями доходов и затрат по основным направлениям деятельности компании:

- «кэш-фло» от операционной деятельности;
- «кэш-фло» от инвестиционной деятельности;
- «кэш-фло» от финансовой деятельности,

«Кэш-фло» от операционной деятельности представляет собой денежные поступления и выплаты, связанные со сбытом, производством, расчетами по налогам, операциями по размещению временно свободных денежных средств. Производственные затраты обычно объединены в две группы: «Суммарные прямые издержки» и «Суммарные постоянные издержки».

Результаты анализа бизнес-проекта. Это один из важнейших, завершающих, этапов бизнес-проектирования.

Анализ проводится по следующим важнейшим показателям :

I. Liquidity Ratios- коэффициенты ликвидности

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств.

1. *Current Ratio*- коэффициент текущей ликвидности, в %,

Он рассчитывается как частное от деления оборотных средств на краткосрочные обязательства и показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств.

Согласно международной практике, значения коэффициента ликвидности должны находиться в пределах от единицы до двух (иногда до трех). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания окажется под угрозой банкротства.

Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза также является нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре активов. При расчете показателя используются средние значения переменных за расчетный период.

2. *Aiced test ratio (Quick ratio)* - коэффициент срочной ликвидности, в %.

Это отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам.

Вообще-то его значение также должно быть больше единицы. Однако из российских источников известно, что оптимальное значение этого коэффициента в России составляет 0,7-0,8.

При расчете показателя используются средние значения переменных за расчетный период.

3. *Networking capital* - чистый оборотный капитал, в денежных единицах. Это разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами,

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет резервы для расширения деятельности.

Оптимальная сумма чистого оборотного капитала зависит от особенностей деятельности компании, в частности от ее масштабов, объемов реализации, скорости оборачиваемости материальных запасов и дебиторской задолженности.

Недостаток оборотного капитала свидетельствует о неспособности предприятия своевременно погасить краткосрочные обязательства.

Значительное превышение чистого оборотного капитала над оптимальной потребностью свидетельствует о нерациональном использовании ресурсов предприятия. Например: выпуск акций или получение кредитов сверх реальной потребности.

4. $NWC = Total\ Current\ Assets - Total\ Current\ Liabilities$.

При расчете показателя используются средние значения переменных за расчетный период.

II. Activity ratios - коэффициенты деловой активности

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

1. *Stock turnover* - коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов (во сколько раз), отражает скорость реализации запасов. Для расчета коэффициента в днях необходимо 365 дней разделить на значение коэффициента. В целом, чем выше пока-

затель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной группе активов. Особенно актуально повышение оборачиваемости и снижение запасов при наличии значительной задолженности в пассивах компании.

Расчет производится только для одногодичного периода, при этом используются сумма прямых производственных издержек и среднее значение суммы запасов за текущий год. В случае проведения расчета за период менее одного года значение прямых производственных издержек должно быть умножено на соответствующий коэффициент; для одного месяца- 12, для квартала- 4, для полугодия - 2. При этом используется среднее значение суммы запасов за расчетный период.

2. *Average collection period* - коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (в днях).

Показывает среднее число дней, требуемое для взыскания задолженности. Чем меньше это число, тем быстрее дебиторская задолженность обращается в денежные средства и, следовательно, повышается ликвидность оборотных средств предприятия. Высокое значение коэффициента может свидетельствовать о трудностях взыскания средств по счетам дебиторов. Расчет производится только для одногодичного периода, при этом используется суммарная выручка за год и среднее значение дебиторской задолженности за текущий год. В случае проведения расчета за период менее одного года значение выручки от реализации продукции (услуг) должно быть умножено на соответствующий коэффициент: для одного месяца - 12, для квартала - 4, для полугодия - 2. При этом используется среднее значение дебиторской задолженности за расчетный период.

3. *Creditor/Purchaser ratio* - коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в днях).

Показывает среднее количество дней, которое требуется компании для оплаты ее счетов. Чем меньше дней, тем больше внутренних средств используется для финансирования потребностей компании в оборотном капитале. И наоборот, чем больше дней, тем в большей степени для финансирования бизнеса используется кредиторская задолженность. Лучше всего, когда эти две крайности сочетаются. В идеальном случае предприятию желательно изыскивать задолженность по счетам дебиторов до того, как придет время выплачивать долги кредиторам. Большое количество дней может говорить о недостаточном количестве денежных средств для удовлетворения текущие

потребностей из-за сокращения объема продаж, увеличения затрат или роста потребности в оборотном капитале, расчет производится только для одногодичного периода, при этом используется общая сумма на, на которую произведены закупки (прямые производственные издержки: затраты на сырье, материалы и комплектующие изделия, за исключением сдельной заработной платы за текущий год), и среднее значение кредиторской задолженности за текущий год. В случае проведения расчета за период менее одного года значение суммы закупок должно быть, умножено на коэффициент, соответственно: для одного месяца - 12, квартала – 4, полугодия - 2. При этом используется среднее значение кредиторской задолженности за расчетный период.

4. *Net working capital turnover*- коэффициент оборачиваемости рабочего капитала (во сколько раз).

Показывает, насколько эффективно компания использует инвестиции в оборотный капитал и как это влияет на рост продаж. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используется предприятием чистый оборотный капитал. Расчет производится только для периода в один год, при этом используете суммарная выручка от реализации продукции или услуг за текущий год среднее значение чистого рабочего капитала за текущий год. В случае расчета для периода менее одного года сумма выручки также должна быть умножена на соответствующий коэффициент, а значение чистой рабочего капитала должно быть средним за расчетный период.

5. *Fixed assets turnover*- коэффициент оборачиваемости основных средств (во сколько раз).

Фондоотдача. Этот коэффициент характеризует эффективность использования предприятием имеющихся в распоряжении основных средств. Чем выше значение коэффициента, тем более эффективно предприятие использует основные средства. Низкий уровень фондоотдачи свидетельствует о недостаточном объеме продаж или о слишком высоком уровне капитальных вложений.

Однако значения данного коэффициента сильно отличаются друг от друга в различных отраслях. Они также сильно зависят от способов начисления амортизации и практики оценки стоимости активов.

Поэтому может сложиться ситуация, при которой показатель оборачиваемости основных средств будет выше на предприятии, имеющем изношенные основные средства.

Расчет производится только для периода в один год, при этом используется суммарная выручка от реализации продукции (услуг) за текущий год и среднее значение суммы внеоборотных активов за текущий год. В случае расчета коэффициента для периодов: месяц, квартал, полугодие - в расчете участвует среднее значение суммы внеоборотных активов за расчетный период, а значение выручки, полученной за этот период, должно быть умножено соответственно на коэффициент 12,4 и 2.

6. *Total assets turnover*- коэффициент оборачиваемости активов (во сколько раз). Он характеризует эффективность использования компанией всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов, независимо от источников их привлечения. Данный коэффициент показывает, сколько раз за год совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли. Этот коэффициент также сильно варьируется в зависимости от отрасли.

Расчет производится только для периода в один год, при этом используется суммарная выручка от реализации продукции (услуг) за текущий год и среднее значение суммы внеоборотных активов за текущий год. В случае расчета коэффициента для периодов: месяц, квартал, полугодие - в расчете участвует среднее значение суммы всех активов за расчетный период, а значение выручки, полученной за отчетный период, должно быть умножено соответственно на 12,4 и 2.

III. Gearing ratios – показатели структуры капитала (коэффициенты платежеспособности)

Платежеспособность предприятия – это прежде всего способность предприятия отвечать по долгосрочным обязательствам, без ликвидации долгосрочных активов. Платежеспособные компании обычно наилучшим образом защищены от банкротства. Для оценки платежеспособности используются следующие отношения.

1. *Total debt to total assets* – сумма обязательств к активам, в%.

Демонстрирует, какая доля активов финансируется за счет заемных средств независимо от источника, в процессе расчета используются средние значения переменных за расчетный период.

2. *Long-term debt to total assets* – долгосрочные обязательства к активам, в %.

Демонстрирует, какая доля активов предприятия финансируется за счет долгосрочных займов. В процессе расчета используются средние значения переменных за расчетный период.

3. *Long term debt to fixed assets* – долгосрочные обязательства к внеоборотным активам, в %.

Демонстрирует, какая доля основных средств финансируется за счет долгосрочных займов. В процессе расчета используются средние значения переменных за расчетный период.

4. *Total debt to equity* – коэффициент финансовой независимости, в %.

Характеризует зависимость фирмы от внешних займов.

Чем выше значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Высокое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств. Интерпретация этого показателя зависит от многих факторов: средний уровень того же коэффициента в других отраслях, доступ компании к дополнительным долговым источникам финансирования и др.

В процессе расчета используются средние значения переменных за расчетный период.

5. *Times interest earned* – коэффициент покрытия процентов или коэффициент защищенности кредиторов (во сколько раз).

Характеризует степень защищенности кредиторов от невыплаты процентов за предоставленный кредит и демонстрирует, сколько раз в течение отчетного периода компания заработала средства для выплаты процентов по займам.

Этот показатель также позволяет определить допустимый уровень снижения прибыли, используемой для выплаты процентов.

Расчет производится для различных периодов времени, при этом используются суммарные величины за период.

IV. Profitability ratios – коэффициенты рентабельности

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность компании.

1. *Gross profit margin* – коэффициент рентабельности валовой прибыли, в %.

Демонстрирует долю валовой прибыли в объеме продаж предприятия.

Расчет производится для различных периодов времени, при этом используются суммарные величины за период.

2. *Operating profit margin* – коэффициент рентабельности операционной прибыли, в %.

Демонстрирует долю операционной прибыли в объеме продаж.

Расчет производится для различных периодов времени, при этом используются суммарные величины за период.

3. *Net profit margin* – коэффициент рентабельности чистой прибыли, в %.

Демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж.

Расчет производится для различных периодов времени, при этом используются суммарные величины за период.

4. *Return on current assets* - рентабельность оборотных активов, в %.

Демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании.

Чем выше значение этого коэффициента, тем эффективнее используются оборотные средства.

Расчет производится для периода в один год с использованием среднего значения оборотных активов. Для расчета за период менее одного года значение прибыли умножается на соответствующий коэффициент (12, 4, 2), и используется среднее за период значение оборотных активов.

5. *Return on fixed assets* – рентабельность внеоборотных активов, в %.

Демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам компании. Чем выше значение данного коэффициента, тем эффективнее используются основные средства.

Расчет производится для периода один год с использованием среднего значения внеоборотных активов. Для расчета за период менее одного года значение прибыли умножается на соответствующий коэффициент (12, 4, 2) и используется среднее за период значение внеоборотных активов.

6. *Return on investment* – коэффициент рентабельности активов (рентабельность инвестиций), в %.

Показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для привлечения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности.

Расчет производится для периода один год с использованием среднего значения суммарных активов. Для расчета за период менее

одного года значение прибыли умножается на соответствующий коэффициент (12,4, 2) и используется среднее за период значение суммарных активов.

7. *Return on shareholders' equity* - рентабельность собственного капитала, в %. Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия.

Обычно этот показатель сравнивают с возможным альтернативным вложением средств в другие ценные бумаги. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица, вложенная собственниками компании. Расчет производится для периода один год с использованием среднего значения собственного (акционерного) капитала. Для расчета за период менее одного года значение прибыли умножается на соответствующий коэффициент (12,4,2), и используется среднее за период значение собственного капитала.

V. Investment ratios - инвестиционные коэффициенты

Показатели, характеризующие стоимость и доходность акций предприятия.

1. *Earning per ordinary share* - прибыль на акцию, в денежных единицах.

Показывает, какая доля чистой прибыли приходится на одну обыкновенную акцию в обращении. Акции в обращении определяются как разница между общим числом выпущенных обыкновенных акций и собственными акциями в портфеле.

Если в структуре капитала компании имеются привилегированные акции, из чистой прибыли предварительно должна быть вычтена сумма дивидендов, выплаченных по привилегированным акциям. Необходимо отметить, что этот показатель является одним из важнейших показателей, влияющих на рыночную стоимость акций компании. Расчет данного показателя производится только для периода один год,

2. *Dividends per ordinary share* - дивиденды на акцию, в денежных единицах, Показывает сумму дивидендов, распределяемую на каждую обыкновенную акцию. Расчет данного показателя производится только для периода один год.

3. *Ordinary dividend coverage* - коэффициент покрытия дивидендов (во сколько раз).

Демонстрирует возможности предприятия выплачивать дивиденды из прибыли. Показывает, сколько раз могут быть выплачены

дивиденды из чистой прибыли предприятия. Расчет данного показателя производится только для периода один год.

4. *Total assets per ordinary share* - сумма активов на акцию, в денежных единицах.

Показывает, какой долей активов предприятия владеет держатель одной обыкновенной акции.

Расчет данного показателя производится только для периода один год.

5. *Price to earnings* - соотношение цены акции и прибыли (во сколько раз). Этот коэффициент показывает, сколько денежных единиц согласны платить акционеры за одну денежную единицу чистой прибыли компании.

Показатели эффективности инвестиций. Для расчета показателей эффективности проекта все денежные потоки от его реализации должны быть сгруппированы в два основных потока: инвестиции и чистые поступления.

Под инвестициями могут пониматься не только затраты на капитальные вложения, но также вложения в оборотный капитал компании, выраженные в виде любых платежей. Для выделения инвестиционных затрат нельзя использовать только денежные потоки от инвестиционной деятельности.

В Project Expert под инвестициями понимается график потребности в капитале для реализации проекта. Этот график можно получить из «кэш-фло» проекта, исключив из него все платежи, связанные с финансированием (поступления от кредитов, продажи акций, обслуживание долга и т. п.).

Необходимо обратить внимание на то, что, хотя объем инвестиций совпадает с величиной привлеченных для реализации проекта средств, эти два понятия нетождественны, так как графики привлечения средств и инвестирования их в проект обычно не совпадают, а с учетом дисконтирования это приведет к разным суммам. График инвестиций определяется следующим образом. Вычисляем баланс наличности на конец каждого расчетного периода. Первая полученная сумма дефицита полностью считается инвестиционными затратами. В дальнейшем инвестиционными затратами считается не вся сумма дефицита, а только его прирост относительно максимального дефицита предыдущих периодов.

Важнейшие показатели эффективности инвестиций

- период окупаемости (время, требующееся для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом);
- дисконтированный период окупаемости (рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование);
- средняя норма рентабельности (представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций);
- индекс прибыльности;
- внутренняя норма рентабельности (проект считается приемлемым, если рассчитанное значение внутренней нормы рентабельности не ниже требуемой нормы рентабельности. Значение требуемой нормы рентабельности определяется инвестиционной политикой компании);
- будущая стоимость проекта (Terminal value) - стоимость поступлений, полученных от реализации проекта, отнесенная к концу проекта с использованием нормы рентабельности реинвестиций. Норма рентабельности реинвестиций в данном случае означает доход, который может быть получен при реинвестировании поступлений от проекта;
- длительность (показатель, характеризующий величину чистого денежного потока, создаваемого проектом. Его можно интерпретировать как средний период времени до момента, когда проект начнет давать прибыль).

Доходы участников проекта. Для акционеров и кредиторов компании эффективность проекта определяется соотношением вложенных ими средств и полученных доходов. Система Project Expert позволяет выявить это соотношение.

Анализ чувствительности. Одной из задач анализа проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Исследование чувствительности проекта к возможным изменениям параметров выполняется в диалоге «Анализ чувствительности».

Анализ чувствительности к вариации дисконта и других параметров проводится отдельно.

Вариации дисконта. Исследование чувствительности показателей эффективности к изменению ставки дисконтирования позволяет определить устойчивость проекта по отношению к колебаниям конъюнктуры финансового рынка и возможным изменениям макроэкономических условий деятельности.

При проведении анализа чувствительности по нескольким параметрам на графике можно отразить нужное количество линий одновременно.

Чувствительность проекта - это наиболее важный этап финансового проектирования. На нем выявляется чувствительность различных факторов (например, процентных ставок), влияющих на конечные результаты (прибыль, рентабельность, сроки окупаемости проекта и др.).

Анализ безубыточности. Суть анализа безубыточности состоит в определении объема сбыта, при котором затраты полностью перекрываются доходами от продажи продукции.

Критические объемы продаж (выше которых начинает расти прибыль) можно определить аналитически:

$$\text{КОП} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена (ед.)} - \text{себестоимость (ед.)}}$$

Возможности статистического анализа (метод Монте-Карло)

Созданный проект является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности хозяйственной деятельности.

Однако строить свои планы на таком жестко заданном прогнозе несколько рискованно, поскольку даже незначительное изменение исходных данных может привести к совершенно неожиданным результатам. Ведь успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описание в качестве исходных данных, но в действительности не являются полностью контролируемыми параметрами.

К числу таких параметров относятся, объем сбыта, цена продукции, суммы издержек, величина налогов, уровень инфляции и многие другие. Все эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта.

Цель статистического анализа состоит в определении степени или меры воздействия случайных факторов на показатели эффектив-

ности проекта. Таким образом, будут выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на конечный результат.

Разнесение издержек. Для целей анализа эффективности работы подразделений компании и определения себестоимости отдельных видов продукции необходимо описать происхождение всех видов издержек и доходов, не связанных с реализацией продукции.

Выбранный тип издержек можно отнести ко всей компании или разнести по «схеме».

Указывается способ их разнесения:

- на компанию;
- по подразделениям;
- по продуктам.

Выбранный вид издержек может разноситься на подразделения или продукты, указанные в списке, двумя способами: пропорционально обороту или в соответствии с заданными долями.

Доходы подразделений. Они отражают структуру доходов и затрат, связанных с деятельностью отдельных подразделений и производством каждого продукта, после завершения анализа проекта формируется отчет (бизнес-проект, или бизнес-план) с текстовым описанием, расчетами и различными графиками по результатам анализа.

Обычно бизнес-план состоит из:

- титульного листа (заголовок, дата подготовки, кто подготовил, название фирмы, имена предпринимателей и их адреса, для кого подготавливается бизнес-план, если необходимо, то информация о том, что сведения бизнес-плана не подлежат разглашению);
- резюме (введения);
- предыстории бизнеса (если таковая была);
- описания производимых продуктов;
- краткого анализа дел в отрасли и на рынке;
- оценки конкурентов;
- производственного плана;
- организационного плана;
- плана по персоналу;
- финансового плана и оценки рисков;
- плана маркетинга;
- материальных гарантий (чем покрывается проект в случае неудачи в его реализации);
- выводов;

- приложений (расчетные таблицы, графики и т. д.).

2.7. Отчетность к бизнес-плану

В итоге все результаты финансового анализа сводятся в таблицы:

- Консолидированный баланс (Consolidated Balance sheet);
- Консолидированный отчет о финансовых результатах (Consolidated Incom Statement);

Таблица 2.1.

Консолидированный баланс (Consolidated Incom Statement)
Столбец «В»

| | | |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Денежные средства | Cash |
| 2 | Дебиторская задолженность | Account receivable |
| 3 | Запасы | Inventory |
| 4 | Краткосрочные инвестиции | Short-term Investments |
| $5 = 1+2+3+4$ | Оборотные активы | Total current assets |
| 6 | Сумма внеоборотных активов | Total fixed assets |
| 7 | Сумма внеоборотных активов | Accumulated depreciation |
| $8=6-7$ | Чистые внеоборотные активы | Net fixed assets |
| $9=5+8$ | АКТИВЫ | TOTAL ASSETS |
| 10 | Кредиторская задолженность | Account payable |
| 11 | Прочая кредиторская задолженность | Other payables and accrued expenses |
| 12 | Краткосрочный займы | Short-terms loans |
| $13=10+11+12$ | Краткосрочные пассивы | Total current liabilities |
| 14 | Долгосрочный пассивы | Long-term loans |
| 15 | Обыкновенные акции | Ordinary Shares Issued |
| 16 | Привилегированный акции | Preference Shares Issued |
| 17 | Акционерный капитал сверх номинала | Share Premium Account |

| | | |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 18 | Прибыль/убытки после налогов | Return earnings |
| 19 | Другие резервы | Other Reserves |
| 20=15+16+17+18+19 | Суммарный акционерный капитал | Total shareholders equity |
| 21 =14+20 | Суммарный привлеченный капитал | Total capital employed |
| 22=13+21 | ПАССИВЫ | Total capital & Liabilities |

- отчет о распределении прибыли;
- расчетная таблица финансовых показателей.

Далее приводится таблица расчета основных финансовых показателей на протяжении всего периода реализации проекта (буквы «В» означают, что взяты соответствующие результаты из строк балансового отчета, буквы «I»- из отчета о финансовых результатах, буквы «P» - из отчета об использовании прибыли). Показанную далее расчетную таблицу несложно реализовать в Excel и использовать при анализе эффективности того или иного проекта.

Таблица 2.2.

Консолидированный отчет финансовых результатах
(Consolidated Income Statement)

Столбец «I»

| | | |
|-----------|--|------------------------------|
| 1 | Выручка от реализации | Net sales |
| 2 | Прямые издержки | Cost of goods sold |
| 3= 1-2 | Валовая прибыль | Gross profit |
| 4 | Операционные издержки | Operating Expenses |
| 5 | Амортизация | Depreciation |
| 6 = 3-4-5 | Операционная прибыль | Operating profit |
| 7 | Прочие доходы | Other revenues |
| 8 | Прочие расходы | Other expenses |
| 9 = 6+7-8 | Прибыль до выплаты процентов и налогов | Profit before interest & tax |
| 10 | Проценты по кредитам | Interest |
| 11 =9-10 | Налогооблагаемая прибыль | Profit before tax |
| 12 | Налог на прибыль | Taxation |
| 13= 11-12 | Чистая прибыль | Profit after tax |

Таблица 2.3.

Отчет о распределении прибыли (Р)

Столбец «Р»

| | |
|---------------------|--|
| 1 | Чистая прибыль |
| 2 | Нераспределенная прибыль предыдущего периода |
| $3 = 1 + 2$ | Прибыль к распределению |
| 4 | Дивиденды по привилегированным акциям |
| 5 | Дивиденды по обыкновенным акциям |
| 6 | Отчисления в резервные фонды |
| $7 = 3 - 4 - 5 - 6$ | Нераспределенная прибыль текущего периода |

Контрольные вопросы:

1. Что такое стратегическое управление?
2. Какие группы эталонных стратегий Вы знаете?
3. Какие конкурентные силы противодействуют на рынке фирмам?
4. Назовите этапы стратегического планирования.
5. Назовите четыре типа фирм, охарактеризованные российским ученым А.Юдановым.
6. От чего зависит сила воздействия поставщиков?
7. В чем выражается конкуренция со стороны покупателей?
8. Назовите три основные стратегии, выделенные по М. Портеру.
9. Как делятся конкурентные стратегии?
10. Перечислите этапы антикризисного управления.
11. Согласно каким схемам возможна реструктуризация производства.
12. От каких факторов зависит выбор схемы преобразования.
13. Объясните сущность модели «продукт-рынок».
14. Объясните сущность модели «Матрица Бостонской Консультационной Группы».
15. Объясните сущность модели «Томпсона Стрикленда».
16. Назовите ключевые факторы определения стратегии фирмы.
17. В чем заключается сущность портфельной матрицы «Мак-Кинси»?
18. В чем заключается сущность комплексного делового анализа ПИМС?
19. Что лежит в основе бизнес-планирования?
20. Что включает в себя система имитационного финансового моделирования?
21. Какие исходные данные требуется для построения модели?
22. Какие варианты учета и оценки запасов Вы знаете?

23. Что включает в себя инвестиционный календарный план?
24. Что из себя представляет операционный план?
25. Что из себя представляет план по персоналу?
26. Расскажите о финансовом проекте.
27. Как распределяется прибыль?
28. Какие показатели эффективности инвестиций Вы знаете?
29. Расскажите о статистическом анализе и методе «Монте-Карло».
30. Как осуществляется отчетность по бизнес-плану.

ГЛАВА III. ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Роль малого бизнеса в инновационной деятельности. Венчурный бизнес

В инновационном менеджменте огромную роль играют малые фирмы и временные творческие коллективы. Небольшой группе легче генерировать новые идеи и технологии, легче разрабатывать новые модели, концепции, принципы и объективно оценивать их. Такие группы могут быть организованы как лаборатории или центры при компаниях и университетах.

Малый исследовательский бизнес начал формироваться примерно с 60-х гг. Мелкие и средние исследовательские фирмы создавались, например, вблизи крупных университетских центров. Они совместно арендовали участки земли, использовали лабораторную и информационную технику университета.

Американцы «породили» своеобразную форму предпринимательства – рисковый (венчурный) бизнес.

Венчурный бизнес представлен небольшими фирмами, специализирующимися на исследованиях, разработках, производстве новой продукции. Он широко распространен в США, Западной Европе, Японии.

Как правило, венчурные фирмы неприбыльны, т.к. не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим производящим фирмам – эксплорерам, пациентам, коммунтантам.

Венчурные фирмы могут быть дочерними более крупных фирм.

Создание венчурных фирм предполагает наличие следующих 5 компонентов:

- новой идеи – инновации;
- общественной потребности;
- готовности предпринимателя организовать новое дело;
- капитала для финансирования;
- возможностей реализации.

Венчурное финансирование осуществляется в двух основных формах – путем приобретения акций новых фирм или предоставлением кредита различного вида, обычно с правом конверсии в акции.

Венчурный капитал представляет собой вложение средств не только крупных компаний, но и банков, государств, страховых, пенсионных и других фондов в сфере с повышенной степенью риска, в новый расширяющийся или изменяющийся бизнес.

В отличие от других форм инвестирования данная форма обладает рядом особенностей:

- долевое участие инвестора в капитале компании в прямой или опосредованной форме;
- предоставление средств на длительный срок;
- активная роль инвестора в управлении финансируемой фирмой.

Венчурные предприятия могут вести себя следующим образом:

- реализовывать только свой рисковый бизнес;
- реализовывать внутренние рисковые проекты крупных компаний;
- комбинировать рисковые проекты со стабильным бизнесом.

Рисковый бизнес могут реализовать:

- малые инновационные фирмы;
- предоставляющие им капитал финансовые учреждения;
- конгломераты;
- холдинг-компании;
- концерны;
- консорциумы;
- конгломератные объединения и др.

Малые инновационные фирмы могут основывать непосредственно талантливые инженеры, научные работники, стремящиеся воплотить в жизнь свои идеи и теоретические разработки.

Первоначальным капиталом таких фирм могут служить личные сбережения основателей, но обычно их недостаточно для реализации имеющихся идей. В подобных ситуациях приходится обращаться в

одну или несколько специализированных финансовых компаний, готовых предоставить капитал.

Специфика рискового предпринимательства заключается, прежде всего в том, что средства предоставляются на безвозвратной, беспроцентной основе, не требуется и обычного при кредитовании обеспечения. Переданные в распоряжения венчурной фирмы ресурсы не подлежат изъятию в течение всего срока действия договора. Здесь цель – получить в дальнейшем большие прибыли от новых разработок.

Величина прибыли определяется разностью, между курсовой стоимостью принадлежащей рисковому инвестору доли акций фирмы-новатора и суммой вложенных им в проект средств. Эта доля оговаривается в заключенном контракте и может достигать до 80-90%. По существу финансовое учреждение становится совладельцем фирмы-новатора, а предоставленные средства – взносом в уставный фонд предприятия, частью собственных средств последнего.

Некоторые крупные промышленные предприятия идут на *внутренние рискованные проекты*, или *внутренние венчуры*.

Для разработки и производства новых типов наукоемкой продукции в рамках крупной компании организуются небольшие подразделения, наделяемые значительной автономией.

Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников компании или независимых изобретателей, ведутся специализированными службами. В случае одобрения проекта автор идеи возглавляет внутренний венчур. Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства компании.

В течение обусловленного срока внутренний венчур должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт к запуску в массовое производство. Как правило, это производство нетрадиционного для данной компании изделия.

Внутренний рискованный проект должен быть ориентирован также на поиск новых рынков. Если проект окажется успешным, подразделение может быть реорганизовано для массового выпуска данного изделия в рамках той же компании, передано другим подразделениям или продано другой компании.

Своеобразной промежуточной формой между чисто рискованным бизнесом и внутренними рискованными проектами является организация совместных предприятий нового типа, представляющих собой объ-

единение мелкой наукоемкой фирмы и крупной компании. В рамках такого объединения мелкая фирма ведет разработку нового изделия, а крупная компания оказывает финансовую поддержку, предоставляет исследовательское оборудование, обеспечивает каналы сбыта, организовывает сервис и послепродажное обслуживание клиентов.

Главным стимулом для венчурных вложений является их высокая доходность в случае удачи.

Как уже было отмечено, фирмы, стратегия которых – радикальные преобразования, называются эксплорентами. Именно они занимаются продвижением новшеств на рынок.

Для уменьшения риска разрабатываются типовые схемы финансирования на определенный срок. За этот срок фирма-эксплорент должна обязательно добиться успеха. Существуют 2 правила:

- каждое новое вложение осуществляется только в том случае, если предыдущее себя оправдало. Это означает, что эксплорент существенно продвинулся в создании или коммерциализации продукта;
- каждое новое вложение больше предыдущего и осуществляется на более выгодных для эксплорента условиях.

Не получив возможности реализовать новшество на своем предприятии, они, увлеченные новыми идеями, оставляют прежнее место работы и пытаются реализовать свои идеи как независимые предприниматели.

3.2. Инновационные тенденции

Инновационный цикл включает в себя следующие этапы:

- Зарождение;
- Ускоренный рост;
- Замедленный рост;
- Зрелость;
- Затухание;

Фирмы могут исповедовать 3 основные инновационные стратегии:

- пытаться быстро модифицировать продукт на базе старой технологии;
- пытаться менять технологию производства (работы);
- пытаться менять отрасль или бизнес.

Фирмы, следующие принципу изменчивой технологии, относятся к технологически активным отраслям. Помимо венчурных фирм довольно велика значимость технопарков и бизнес-инкубаторов.

Целью технопарков является стимулирование малого инновационного предпринимательства. Любой талантливый изобретатель, инженер должен иметь возможность попробовать реализовать свою идею (если она требует больших вложений) сначала в опытных образцах, а затем – в контрольной партии на рынке. В случае удачной новой разработка способствует открытию новых направлений в технологиях и конкурентов. В этом смысле технопарки – это «векторы», показывающие новые научные и технологические направления движения для более крупных фирм.

Существуют и *бизнес-инкубаторы*, цель которых – реализация любого сулящего прибыль проекта. Бизнес-инкубаторы обычно патронирует банк, готовый инвестировать в некоторые проекты инкубаторов рисковый капитал.

Перед фирмой-эксплорентом (пионером) возникает проблема увеличения объема производства, когда привлекательная для рынка новинка уже создана. Для этого фирма-эксплорент заключает альянс с крупной фирмой, т.к. не может самостоятельно производить зарекомендовавшие себя новшества.

Промедление же с производством грозит появлением копий и аналогов. Союз с мощной фирмой (даже при условии поглощения и подчинения) позволяет добиться выгодных условий и быстро реализовать новый проект.

При ориентации на узкий сегмент рынка целесообразно создание фирмы-пациента. Фирмы-пациенты работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. Они оправдывают себя на этапах роста выпуска продукции и одновременно на стадии падения изобретательской активности.

Принимать решения о начале проведения или прекращения разработок, о целесообразности продажи и покупки лицензии и т.п. должен инновационный менеджер или специально созданный для этого руководящий орган, призванный обезопасить деятельность фирмы.

В сфере крупного стандартного бизнеса действуют фирмы-виоленты.

Фирмы-виоленты – это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии.

Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен.

Как и фирмы-пациенты, фирмы-виоленты чаще всего прибыльны и стабильны. Прибыльность – неперемнное условие деятельности таких фирм.

В среднем и мелком бизнесе, ориентированном на удовлетворение любых потребностей, сулящих прибыль, работают *фирмы-коммутанты*.

Фирмы-коммутанты обычно действуют на этапе падения жизненного цикла выпуска продукции. Они не привязаны жестко к определенной области и легко переходят из одного бизнеса в другой. Гибкость и быстрая приспособляемость – особенности их конкурентной стратегии.

3.3. Организация системы управления инновациями. Роль инвестиций в современном менеджменте

Система управления инновациями предполагает:

- создание на высшем уровне специализированных подразделений;
- создание центральных служб координации;
- выделение целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции;
- повышение роли отделов НИОКР, лабораторий, научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;
- образование венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности;
- организацию консультационной помощи в области нововведений;
- создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в собственной стране или за рубежом в предприятия разных отраслей, предпринимательские и инновационные проекты, социально-экономические программы.

Различают следующие виды инвестиций:

- *государственные*, образуемые из средств государственного бюджета, из государственных источников;

- *частные*, образуемые из средств предприятий, организаций, граждан, включая как собственные, так и привлеченные средства;
- *долгосрочные*, вкладываемые в объекты отраслей материального производства или в другие материальные объекты;
- *прямые*, вкладываемые непосредственно в производство определенного вида продукции;
- *финансовые/портфельные*, вкладываемые в акции, облигации и другие ценные бумаги.

Инвестиции служат одним из главных источников экономического роста, развития производства, поэтому их мировой объем растет. Удачные инвестиции приносят их владельцам весомую прибыль (важно спрогнозировать или предугадать последствия инвестиций).

Инвестиции осуществляются с целью прибыльного размещения капитала.

Осуществление инвестиций связано с отказом от текущего потребления ради увеличения будущего потребления.

Инвестиции играют в макроэкономике 2 роли.

Во-первых, поскольку они – большой и изменчивый компонент расходов, резкие увеличения или уменьшения инвестиций могут оказывать огромное воздействие на совокупный спрос; а изменения последнего, в свою очередь, влияют на выпуск продукции и занятость.

Во-вторых, инвестиции приводят к накоплению капитала. Прирост запаса основных фондов и оборудования увеличивает потенциальный выпуск продукции страны и обеспечивает экономический рост на длительный период.

Таким образом, инвестиции играют двоякую роль, воздействуя за короткий период времени на выпуск через совокупный спрос и за длительный период – на рост выпуска через влияние образования капитала, на потенциальный выпуск и совокупное предложение.

Основные применяемые формы и методы финансирования инвестиционных проектов:

- кредиты;
- ипотечные ссуды;
- лизинговое финансирование.

Принцип мультипликатора. Инвестиции будут приносить фирме дополнительную выручку, если с их помощью она сможет реализовать свою продукцию на большую сумму. Это означает, что

очень важным фактором инвестиций является совокупный спрос продукции (или валовой продукт) и, соответственно, выручка.

Когда заводы и фабрики не используются полностью, фирмам требуется сравнительно мало новых производственных сооружений, и поэтому уровень инвестиций низок.

Инвестиции, таким образом, зависят от выручки, которая в свою очередь определяется состоянием общеэкономической активности. Некоторые исследования показывают, что колебания выпуска продукции влияют на динамику инвестиций в течение деловых циклов.

Теория динамики инвестиций базируется на принципе «мультипликатора». Механизм «мультипликатора инвестиций» следующий. Инвестиции в любой отрасли вызывают расширение спроса на предметы потребления, что, в свою очередь, вызывает расширение их производства. Последнее обуславливает дополнительный спрос на средства производства и т.д.

Таким образом, благодаря инвестициям происходит увеличение совокупного спроса, занятости населения и общего дохода.

Роль издержек. Вторым важным фактором, определяющим уровень капиталовложений, являются издержки инвестирования.

Поскольку инвестиционные товары используются в течение многих лет, расчет издержек инвестиций дело более сложное, чем вычисление денежных затрат на производство других товаров.

Если купленный товар употребляется много лет, мы должны рассчитать стоимость (издержки) капитала с учетом процентных ставок по кредитам.

Нужно учитывать, что инвесторы часто добывают финансы для закупки капитальных благ посредством займов, скажем, через рынки залоговых или облигаций.

Каковы же издержки заимствования? Чаще всего они равны процентной ставке по заемным фондам. Процентная ставка – это цена, уплаченная за взятие в кредит денег на некоторый период времени.

Правительства часто осуществляют мероприятия налогово-бюджетной политики, чтобы воздействовать на инвестиции в тех или иных секторах экономики.

Налоговый режим в различных секторах или даже в различных странах оказывает глубокое воздействие на инвестиционную активность компаний, целью деятельности которых является прибыль.

Определяя размер налогообложения инвестиций, экономисты изучают предельную ставку налога на доход от инвестиций.

Ожидания. Третьим фактором, определяющим инвестиции, является ожидания и уверенность бизнесменов. Инвестиции – это, в сущности, азартная игра, основанная на прогнозе будущих событий; это пари на то, что выручка от капиталовложений превысит издержки инвестирования. Если предприниматели полагают, что будущая экономическая конъюнктура будет характеризоваться депрессией, то они откажутся вкладывать деньги. Напротив, если они ожидают в близком будущем резкого подъема деловой активности, то они начнут планировать строительство новых заводов и т.д.

Таким образом, инвестиционные решения основываются на ожиданиях и прогнозах будущих событий. Менеджеры тратят много энергии, анализируя варианты инвестиций и пытаясь уменьшить неопределенность, связанную с ними.

С помощью PR-технологий (и даже политических технологий) создают условия, при которых в будущем возникает соответствующий их видениям инвестиционный климат.

Изменчивость инвестиций. Динамика инвестиций непредсказуема, поскольку она зависит от неопределенных факторов, таких как:

- успех или неудача внедрения новых или неиспытанных продуктов;
- изменение налоговых и процентных ставок;
- поведение государственных структур;
- правовое регулирование;
- политические факторы (внешнее окружение).

3.4. Оценка эффективности инвестиций, основные показатели.

Типы инвестиционных проектов

Для оценки эффективности инвестиций необходимо узнать:

- сроки окупаемости проекта;
- проценты дохода (прибыли);
- издержки проекта;
- точку безубыточности;
- норму прибыльности;
- рентабельности проекта;
- чувствительность и устойчивость проекта;
- оценить риски;

- оценит финансовую состоятельность и эффективность инвестиционного проекта (по показателям).

Краткосрочные проекты. Реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, а также при ремонтных или восстановительных работах. Заказчик обычно идет на увеличение фактической стоимости проекта по сравнению с первоначальной, т.к. заинтересован в скорейшем его завершении.

Для таких проектов рекомендуется:

- ввести матричную структуру управления;
- возложить полноту ответственности на одно подразделение или лицо с предоставлением ему необходимых полномочий;
- дать возможность специалистам, начавшим проект, завершить его;
- передать часть полномочий с правом решений участникам проекта, которые руководят его реализацией на месте;
- максимально сократить отчетность, все виды согласований;
- свести к минимуму изменения в ходе работ;
- использовать графики только в целях контроля;
- включить стимулы для участников проекта (премии) и для внешних партнеров (заказы на будущее сотрудничество);
- минимум подрядчиков, способных выполнить все работы по проекту «под ключ»

Мультипроекты. Мультипроектом считается выполнение множества заказов и услуг в рамках производственной программы фирмы.

В качестве альтернативных здесь выступают монопроекты, имеющие четко очерченные ресурсные, временные и др. Рамки, реализуемые одной проектной командой и представляющие собой отдельные инвестиционные, социальные и др. проекты.

Международные проекты. Отличаются сложностью и большей стоимостью. Играют важную роль в экономике и политике тех стран, для которых разрабатываются. Специфика заключается в следующем:

- оборудование и материалы закупается на мировом рынке, что требует особого внимания при закупках;
- уровень подготовки проектов выше, чем подобных «внутренних» проектов, учитывая, в частности, различия в правовых и нормативных базах;
- бремя подготовительного периода проекта больше в связи со сложностью организации и управления;

- информационная поддержка всегда дороже, чем для «внутренних» проектов.

Такие проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях партнеров.

Контрольные вопросы:

1. Что такое венчурный бизнес?
2. Какие компоненты предполагает создание венчурных фирм?
3. Каковы особенности венчурных организаций?
4. Какие этапы включает в себя инновационный цикл?
5. Какие фирмы относятся к технологически-активным отраслям?
6. Что предполагает система управления инновациями?
7. Какие виды инвестиций Вы знаете?
8. Какова роль инвестиций в макроэкономике?
9. В чем заключается сущность принципа мультипликатора?
10. Какова роль издержек?
11. Что необходимо знать для эффективности оценки инвестиций.

ГЛАВА IV. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Комплексные подходы к управлению персоналом. Методы оценки труда и система оплаты

Определение уровня оплаты. Для определения уровня оплаты служащих, менеджеров, научных работников и т.д. могут быть использованы формальные и неформальные методы.

Формальный метод состоит в сборе данных с помощью исследователей рынка, тестов - опросников, резюме, специальных испытаний и др.

Неформальный же заключается в личном общении с работодателями и фирмами, занимающимися трудоустройством.

Если работник известен на рынке (имеет значимый рейтинг), то, как правило, он быстро находит себе работу.

Оплата через оценку труда. Чтобы правильно оплатить труд обычного работника, его сначала необходимо правильно оценить. Оценка труда включает в себя формальное и систематическое сравне-

ние различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим.

Существует множество способов оценки труда. Например, консалтинговая фирма «НАУ» базируется на трех таких факторах, как ноу-хау, самостоятельность в разрешении проблем и собственная ответственность работника.

Самый простой метод оценки труда – *ранжирование* всех видов труда, обычно на основе некоего обобщенного фактора, например, “сложности работы”.

Метод «за» и «против». Этот метод обычно дешевле, чем другие методы, и отнимает меньше времени.

Один из его недостатков – существующая тенденция: полагаться на субъективные оценки людей. Как и ранжирование, этот метод не дает никаких критериев для измерения относительной ценности одного вида труда. Один вид труда может на самом деле быть в пять раз ценнее, чем другой, но при такой системе вы будете знать только, что одна работа имеет более высокий рейтинг по сравнению с другой.

Ранжирование обычно уместно в небольших организациях, которые не могут позволить себе тратить время и деньги на разработку более сложной системы.

Метод классификации видов труда. Существует несколько способов классификации видов труда. Один из них – составление “описаний разрядов” (аналог должностной инструкции) и распределение видов труда по категориям на основе этих описаний.

Другой способ – разработка правил классификации для каждой категории (например, несколько независимых суждений, навыков, физических усилий и т.д. требует каждая категория видов труда). Затем по этим правилам можно классифицировать виды труда.

Метод классификации видов труда имеет несколько преимуществ. Главное преимущество заключается в том, что работодатели в большинстве своем обычно классифицируют виды труда вне зависимости от того, какой метод оценки труда они используют. Это делается для того, чтобы избежать необходимости иметь дело с неуправляемым количеством видов труда и оценивать их.

Бальный метод оценки труда. Бальный метод – более формализованный количественный метод оценки труда. Он включает в себя определение нескольких факторов, у каждого из которых может быть несколько степеней, а также степени, в которой каждый фактор присутствует в конкретном виде труда.

Предположим, что виды труда могут иметь пять степеней ответственности. Так же предположим, что каждой степени каждого фактора приписывается определенное количество баллов. Когда оценочный комитет определит, в какой степени каждый из факторов (таких, как «ответственность») присутствует в труде, можно будет сложить соответствующие баллы по всем факторам и получить общую балльную оценку труда.

Метод оценки труда при помощи факторного сравнения. Факторное сравнение – это ещё один количественный метод, включающий в себя решение вопроса: в каких видах труда выбранные факторы присутствуют в большей степени, чем в других. Это усовершенствованный метод ранжирования. В методе ранжирования обычно смотрят на каждый вид труда как на нечто единое и неделимое и ранжируют методы труда по некоторому обобщенному критерию, например, по сложности труда. В методе факторного сравнения все виды труда ранжируются несколько раз: по одному разу на каждый выбранный компенсируемый фактор. Например, виды труда можно проранжировать по фактору «навыки». Затем - «по требованиям к интеллекту» и так далее. Далее для каждого вида труда рейтинги суммируют, чтобы определить общий численный рейтинг труда. Этот метод широко используется на практике.

4.2. Группировка видов труда по разрядам. Определение оплаты труда менеджеров и специалистов

Когда с помощью того или иного метода определена относительная ценность каждого вида труда, можно приступать к определению уровня оплаты каждого вида труда. Но перед этим бывает целесообразно сгруппировать виды труда по тарифным разрядам. Тем самым уменьшается разброс оплаты видов труда и сокращается суммарное время на их оценку.

Даже в небольших организациях существует тенденция как можно сильнее упростить структуру зарплаты. Вместо того чтобы управляться с сотнями тарифных ставок, фирма сосредотачивается, например, на 5 или 10 тарифных разрядах.

Тарифный разряд состоит из видов труда, приблизительно равных по сложности или важности согласно результатам оценки труда. Если был использован балльный метод, тарифный разряд состоит из

видов труда, попадающих в один и тот же интервал по количеству баллов.

Определение линии зарплаты. Следующий шаг состоит в том, чтобы определить тарифную ставку для каждого из тарифных разрядов. Если нет надобности распределять виды труда по тарифным разрядам, то приходится определять тарифную ставку для каждого конкретного вида труда.

Тарифные ставки для каждого тарифного разряда (или для каждого вида труда) обычно определяются при помощи линии зарплаты.

Линия зарплаты в графической форме показывает, по каким тарифным ставкам в *настоящее время* оплачивают виды труда, попавшие в тот или иной разряд, и сравнивает оплату с количеством баллов или рангом каждого вида труда или разряда, найденными при оценке труда. Тарифные ставки отмечают на вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) - на горизонтальной. Эта кривая предназначена для того, чтобы показать соотношение между ценностью вида труда согласно результатам оценки труда одним из методов и текущей средней тарифной ставкой разряда.

Корректировка тарифных ставок. Тарифные ставки для каждого разряда корректируются, т.е. исправляются ставки, далеко отходящие от установленной кривой, и разрабатываются вилки оплаты.

Разработка вилок оплаты. Большинство работодателей не оплачивают все виды труда одного и того же разряда по одной и той же ставке. Вместо этого они разрабатывают вилки для каждого разряда, так что внутри каждого тарифного разряда может быть, например, 15 подразрядов («ступенек») и соответствующих им тарифных ставок.

При использовании вилок есть свои преимущества. Во-первых, позиция работодателя на рынке труда становится более гибкой. К примеру, становится проще привлекать квалифицированных высокооплачиваемых работников на должность такого разряда, где минимальное значение вилки может показаться работнику чересчур маленьким. Вилки оплаты позволяют также обеспечить разницу в оплате работников одного и того же разряда в зависимости от качества работы или стажа. Большинство работодателей старается, чтобы вилки немного перекрывались, чтобы более квалифицированные работники или те, у кого стаж больше, могли заработать больше тех, кто находится на первой ступеньке следующего по уровню оплаты разряда.

Вилки оплаты обычно строят вдоль кривой зарплаты. Один способ - волевым решением установить минимальную и максимальную оплату для каждого разряда.

Существуют две популярные альтернативы традиционной оценке труда:

- оплата, основанная на квалификации;
- оплата, сложившаяся на рынке.

Оплата, основанная на компетенции и квалификации. При оплате, основанной на квалификации, вам платят за широту, глубину знаний и навыков, которые вы можете использовать, а не за работу, которую вам в настоящее время поручили. Согласно одному эксперту, существует несколько ключевых различий между оплатой по квалификации и оплатой, основанной на оценке выполняемого труда.

1. Необходима проверка квалификации. При оплате выполняемой работы вы получаете плату вне зависимости от того, есть ли у вас знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения этой работы. При оплате за квалификацию ваша основная зарплата привязана не к работе, а к вашим навыкам.
2. Эффект смены работы. При оплате за выполняемую работу ваша основная зарплата автоматически меняется при смене работы. При оплате квалификации это необязательно. Перед тем, как вам повысят зарплату, вы должны сначала продемонстрировать профессиональное мастерство, необходимое для новой работы.
3. Стаж и другие факторы. Система оплаты выполняемой работы часто привязана к стажу работы по данному разряду или к возрасту. Другими словами, чем больше вы работаете, тем больше получаете, вне зависимости от того, насколько хорошо вы работаете. Система оплаты квалификации опирается на мастерство, а не на стаж.
4. Возможности повышения квалификации. Обычно (но не всегда) при использовании системы оплаты квалификации бывает больше возможностей повысить квалификацию, чем при системе оплаты за выполненную работу, из-за ориентации всей компании на приобретение квалификации.

Оплата на основе “рыночных цен”. Вторая основная альтернатива традиционной оценке труда – оценка труда напрямую на рынке.

Для этого необходимо составление всеобъемлющей и четкой должностной инструкции и затем сравнение цен на этот вид труда на

рынке. Здесь в определенной степени оценка труда формируется рынком.

Плата за труд специалистов-неруководителей, таких как инженеры, ученые, ставит необычные проблемы. Исследовательский характер подобной работы заставляет награждать за творчество, умение решать проблемы, т.е. за компенсируемые факторы, которые не так-то просто сравнить или измерить. Более того, экономическое влияние работы специалиста на фирму часто лишь косвенно зависит от фактического приложенных человеком усилий; например, успех изобретения инженера зависит от множества факторов, таких как качество производства и маркетинг, личное настроение и степень усталости.

4.3. Современные тенденции в вознаграждениях и перспективы оплаты труда

В последнее время все больше фирм отказываются от системы оценки труда и перестают определять количество баллов на каждый вид труда и классифицировать виды труда по разрядам.

Их главный аргумент состоит в том, что подобная система мешает гибкости предприятия. Они считают, что все виды труда рабочих узко регламентированы и для каждого вида существует балльная оценка. Поэтому перевод работников с одной операции на другую в зависимости от изменения потребностей фирмы становится проблематичным.

Анализ современных форм оплаты труда показывает, что:

- система оплаты не должна сдерживать работника при переводе с одного места на другое (так как ротация кадров важнее их стимулирования);
- система оплаты должна стимулировать работника к повышению квалификации;
- система оплаты труда должна соответствовать той модели мотивации, которую принимает большая часть работников;
- работники должны ощущать обратные связи: “собственный вклад – размер вознаграждения” и “результаты труда – размер вознаграждения”; эти обратные связи должны быть обязательно включены в общий мотивационный цикл.

Если вы стимулируете работников к самостоятельному труду, способствуете тому, чтобы они думали самостоятельно, и оплачиваете труд в зависимости от этого, то организация будет более гибкой –

способной к быстрой структурной перестройке. Основной «минус» такой системы – сложность определения личного вклада каждого работника в общее дело. К тому же возможны проявления зависти других работников. Выходы из этого положения могут быть следующими:

- необходимо внедрять системы: «глобальная цель – ресурсы работника – вознаграждение»;
- внедрение систем «тайных контрактов» (ни один из работников не знает заработка другого);
- оплата по общим показателям работы фирмы.

Эволюция методов управления вознаграждением на ведущих фирмах дает нам возможность заглянуть в будущее. И это будущее для многих фирм уже наступило. Вот чего мы можем ожидать, по мнению некоторых экспертов по оплате труда.

Работники получают большую свободу: смогут удовлетворять потребности клиентов таким способом, каким они находят нужным, и при этом больший акцент будет делаться на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с выполненными обязанностями, изложенными в должностной инструкции. Системы измерения и материальное стимулирование, как и сейчас, будут ориентироваться на оплату с учетом улучшения результатов.

В общем и целом оплата в соответствии с квалификацией и “зрелостью” будет играть все возрастающую роль.

Так как крупные фирмы (такие как IBM) сами разбиваются на мелкие централизованные кусочки, сама концепция спускаемого сверху плана может морально устареть. На определенном этапе менеджеры децентрализованных подразделений должны просто получать общий бюджет на зарплату и сами устанавливать уровни оплаты для новичков, определять, насколько нужно увеличить зарплату, когда ее увеличивать, и принимать все остальные решения относительно денежного вознаграждения подчиненных.

В будущем (а во многих фирмах уже сегодня) акцент сместится с оплаты работы на оплату вклада работника в общее дело. Таким образом упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Среди нетрадиционных, или альтернативных, систем оплаты труда – оплата за компенсацию или за квалификацию, различные виды наград «на месте», коллективные стимулы и участие в доходах.

Организационная культура фирмы будет в дальнейшем определять стимулы и мотивации к труду.

4.4.Современные тенденции формирования мотивации

Проблема сопоставимости. К примеру, должны ли женщины, выполняющие одинаковую с мужчинами работу или только лишь сопоставимую работу, получать одинаковую с мужчинами зарплату? Это основной вопрос в проблеме сопоставимости.

Законодательство о равной оплате в США и других индустриальных странах помнит множество дебатов о том, следует ли принимать за норму «равенство» или просто «сопоставимость» при сравнении труда мужчин и женщин. В течении многих лет стандартом в США было «равенство», тогда как в Канаде и многих европейских странах использовалась «сопоставимость». В США, например, Закон о равной оплате 1963 года запрещает дискриминацию в оплате по принципу пола. «Работодателю запрещается проводить дискриминационную политику оплаты труда работников по принципу пола, оплачивая труд работников... по ставкам, меньшим, чем ставки труда оплаты работников противоположного пола...за одинаковую работу на рабочих местах, требующих одинаковой квалификации, ответственности и при одинаковых условиях труда». В течение многих лет суды трактовали это так, что работник должен был не только доказать неравенство зарплаты мужчин и женщин, но и то, что такое неравенство существует для одинаковых видов труда. Только так можно было доказать существование расовой дискриминации против работника.

Проблема тайны оплаты. По этому вопросу существуют две противоположные точки зрения. Основной аргумент в защиту «открытости оплаты» заключается в том, что это мотивирует сотрудников, а основная мысль здесь следующая: «Если работники уверены в том, что усердие не приводит к увеличению вознаграждения, то, вообще говоря, усердие (и, следовательно, мотивация) не появится. С другой стороны, если работники уверены, что существует прямая зависимость между усердием и вознаграждением, то они станут усерднее». Сторонники «открытости оплаты» утверждают, что работникам, ничего не знающим об оплате труда друг друга, нелегко оценить, каково соотношение между усердием и вознаграждением и насколько справедливо оплачивается их труд, в результате чего мотивация может пострадать. Противоположный довод состоит в том, что на прак-

тике обычно существует несправедливость в шкале оплаты, возможно потому, что пришлось кого-то нанять в спешке или благодаря превосходной способности кого-то из кандидатов выставить себя в самом выгодном свете. И даже если работник, который получает больше других за выполнение одинаковой с ними работы, и в самом деле заслуживает высокой зарплаты благодаря своему мастерству, старанию или опыту, может случиться, что его нижеоплачиваемые коллеги, которые смотрят на мир со своей колокольни, убеждены, будто им недоплачивают по сравнению с этим человеком.

Результаты исследований по этому поводу противоречивы.

Проблема инфляции и управление вознаграждением. Инфляция и как с ней быть – вот еще один важный вопрос в управлении вознаграждением.

В одном из исследований 15% респондентов назвали самой важной связанную с этим проблему – уравниловка в зарплате. Уравниловка – это результат инфляции. Среди симптомов этой болезни: 1) высокий стартовый уровень зарплаты, что сокращает зарплату уже работающих людей; 2) увеличение часовой тарифной ставки членов профсоюзов, рост которой переогнал рост зарплаты менеджеров нижнего звена и работников, не входящих в профсоюзы; 3) прием на работу выпускников колледжей, зарплата которых превышает зарплату уже работающих людей.

Есть несколько решений проблемы уравниловки в оплате. Пусть многим работодателям претит платить зарплату просто по возрасту – можно ведь ввести оплату по стажу. Эту добавку можно либо начислять в виде абсолютной суммы, либо рассчитывать как процент от основной зарплаты, либо придумать некую комбинацию этих двух способов. Второе решение – установить более «агрессивную» систему вознаграждения за заслуги. Это поможет, по крайней мере, устранить моральные проблемы, связанные с уравниловкой в оплате, так как работники будут знать, что у них есть возможность заработать больше. В-третьих, менеджерам на местах можно дать полномочия рекомендовать выплату премии – «справедливой компенсации» отдельным работникам, которые высоко ценятся в организации и которых можно считать жертвами уравниловки.

В 70-х и в начале 80-х годах работодатели Запада и США пытались различными способами совладать с неблагоприятным воздействием инфляции. Многие работодатели увеличивали зарплату сразу всем работникам, либо вместо доплат за результаты труда, либо наря-

ду с ними. Другие изменили пенсионные планы, индексировав их в соответствии с инфляцией, так что размер пенсионных выплат увеличивался параллельно росту уровня цен. Третьи изменили структуру вознаграждений, уменьшив долю налогооблагаемых доходов, таких как зарплата, заменив их необлагаемыми налоговыми льготами, например, вводя гибкий график работы, предоставляя бесплатные услуги стоматологов, создавая детские сады, страхуя автомобили сотрудников.

Индексация зарплаты из-за роста стоимости жизни – еще один способ, которым работодатели Запада и США пытались справиться с воздействием инфляции. Работает она следующим образом. При увеличении индекса потребительских цен на определенную величину автоматически увеличиваются тарифные ставки, причем рост зарплаты зависит от указанной в договоре формулы индексации. Чаще всего используется формула: увеличение часовой тарифной ставки на 1 цент на каждые 0,3 – 0,4% роста индекса потребительских цен. Работники, не являющиеся членами профсоюза, часто получают такую же прибавку.

Проблема разницы в стоимости жизни. Разница в стоимости жизни между различными регионами превратилась из случайного неудобства в серьезную проблему. Работодатели используют несколько способов борьбы с разницей в стоимости жизни. Чаще всего переведенному работнику платят «подъемные» обычно в форме единовременного пособия, но иногда в виде нескольких выплат в течение одного – трех лет. Другие работодатели в дополнение к единовременному пособию регулярно выплачивают надбавку за разницу в стоимости жизни. Другие компании попросту увеличивают основную зарплату работников.

4.5. Зарубежные схемы по управлению трудовыми ресурсами и работы с персоналом

Методы аттестации. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в

ходе которой происходит обсуждение результатов работы последнего за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Исследования показывают, что успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% - от аттестуемого сотрудника.

Методы аттестации эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Нетрадиционные методы аттестации. Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно, 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве стандартных методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360-градусная аттестация».

При такой аттестации сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации, могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуе-

мым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, – объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки. Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, обследований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиваться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Балльный метод. Для оценки факторов результативности чаще всего используют балльный метод. Например, при оценке сложности, важности и качества труда используется ранжированный ряд.

Выполненная работа по сложности:

- существенно превышает должностную инструкцию;
- несколько превышает должностную инструкцию;
- соответствует должностной инструкции;
- несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции;
- существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции.

Работа выполнена:

- на высоком уровне – 5;
- на хорошем уровне – 4;

- удовлетворительно – 3;
- ниже среднего уровня – 2;
- неудовлетворительно – 1.

Рассмотрим содержание, достоинства и недостатки некоторых методов оценки результатов трудовой деятельности, которые хорошо зарекомендовали себя на практике в разных фирмах ФРГ, США, Японии.

Графическая шкала оценки. Графическая шкала оценки является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Каждому критерию соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Рейтинг сотрудника по конкретному критерию выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются и определяют уровень выполнения профессиональной работы. Показатели, по которым периодически сравнивается работа сотрудника:

- склонность к повышению квалификации;
- умения (глубокие, поверхностные);
- навыки (широкие, узкие);
- надежность (усердие);
- усидчивость;
- педантичность;
- склонность к лидерству и т.д.

Обрабатываться и сравниваться результаты опросов могут различными методами, например:

- парных сравнений вариантов и критериев между собой;
- от базового периода;
- от планируемых результатов и т.д.

Метод принудительного (заданного) распределения. Метод принудительного (заданного) распределения позволяет распределить всех сотрудников по ранжируемым категориям. Например, по конкретному показателю, характеризующему компетентность, можно распределить работников следующим образом:

- 30% - отлично;
- 25% - выше среднего;
- 25% - среднее;
- 15% - ниже среднего;
- 5% - плохо.

На практике это означает, например, что списочный состав работников, которые относятся к категории оценки уровня компетенции по конкретному показателю на «отлично», «выше среднего» и т.д.

Метод критических случаев. Метод критических случаев предусматривает постоянную фиксацию удачных и нежелательных случаев исполнения обязанностей каждым подчиненным. Эту работу выполняет руководитель, который периодически, например, каждые полгода, анализирует и обсуждает результаты оценки.

Метод критических случаев дает в руки руководителя неопровержимые факты, свидетельствующие о качестве исполнения подчиненным своих обязанностей, и поэтому позволяет объективно оценивать работу последнего.

Описанный метод позволяет разработать для каждого работника набор критериев (стандартов). Положительные и отрицательные отклонения от стандарта и есть критические случаи отклонения от нормы. Метод критических случаев может быть использован в дополнение к методам ранжирования как основание для оценки сотрудника.

Рейтинговые шкалы. Рейтинговые шкалы, привязанные к качествам работника, - это метод шкалирования личных качеств. Особых успехов в разработке этого метода добился американский социальный психолог Ф.Фидлер.

Важнейший компонент оценки – список задач, которые выполняет менеджер. Затем, при изучении деятельности учитываются время решения, способы, степень затрат усилий.

При выяснении стиля управления используются многие методики, например, по Р.Беннету. Рассмотрим шкалированный вариант подобной оценки (табл. 4.2.)

Оценки проводятся по 7-бальной системе:

- 7 – очень высокая степень;
- 6 - высокая степень;
- 5 – выше среднего;
- 4 – средний показатель;
- 3 – ниже среднего;
- 2 – низкая степень;
- 1 – очень низкая степень.

Многие специалисты считают, что менеджер, как минимум, должен обладать следующими качествами (по Р.Беннету): внимательностью, честностью, доступностью, авторитетностью, позитивным взглядом на действительность, мужеством, решительностью, поря-

дочностью, чувством юмора, стремлением к пониманию, умением слушать других, вдумчивостью, твердостью (когда это необходимо), тактичностью, дружелюбием, коммуникабельностью, энтузиазмом, заинтересованностью, стремлением помочь другим, цельностью характера (человек должен иметь какие-то свои жизненные принципы), решимостью довести дело до получения результата.

Таблица 4.1.

Шкала оценки стиля управления

| | | |
|---|--|---|
| 1. Быстро ликвидирует производственные затруднения | | Плохо справляется с затруднениями в производстве |
| 2. Перед принятием решения взвешивает все «за» и «против» | | Принимает решения без исчерпывающего учета данных |
| 3. Позволяет подчиненным проявлять инициативу | | Не позволяет подчиненным проявлять инициативу |
| 4. Постоянно лично общается с исполнителем | | Как правило, отдает письменные распоряжения |
| 5. Внимательно следит за нововведениями | | Не обращает внимания на нововведения |
| 6. Чуток к подчиненным | | Безразличен к подчиненным |
| 7. Ищет разнообразные методы мотивации | | Безразличен к мотивам подчиненных |

Постановка целей работнику. Метод управления по целям заключается в том, что работнику устанавливаются конкретные, специфические, измеряемые цели. Затем периодически происходит обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. При этом оценка работников осуществляется в следующей последовательности:

- установление целей организации;
- определение и обсуждение целей отдела;
- формулирование индивидуальных целей;
- измерение и оценка результатов труда;
- доведение оценки результатов труда до исполнителя.

Неудовлетворенность многих фирм традиционными методами аттестации побуждает их искать новые методы оценки персонала. Новые нетрадиционные методы аттестации рассматривают рабочую

группу в качестве основной единицы фирмы, делают акцент на оценку и способность работать в группе. Оценка каждого сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы фирмы в целом. Во внимание принимается не только успешная работа сегодня, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Контрольные вопросы:

1. Назовите методы определения уровня оплаты.
2. Как определяется линия заработной платы?
3. Какие группы альтернатив оценки Вы знаете?
4. Что показывает анализ современных форм оплаты труда?
5. Каковы современные тенденции формирования мотиваций?
6. Какие методы аттестации Вы знаете?

ГЛАВА V. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

5.1. Новые принципы управления качеством

Анализируя литературу по управлению качеством и обобщая зарубежный опыт, можно увидеть, что существуют различные подходы и принципы, касающиеся данной проблемы.

Существует несколько мнений:

1. *Ульф Андерссон*, президент Европейской организации по качеству (Европа, Швеция):

«Я думаю, что подходы к проблемам качества в Европе и США имеют больше сходных черт, чем различий. Специалисты этих регионов в значительной степени ориентированы на внедрение международных стандартов, проведение работ по сертификации и аккредитации. Их подход более формализован, и приверженность к нему можно объяснить тем, что родиной стандартов ИСО 9000 является европейская страна – Великобритания.

В Японии же преобладает собственный подход, источник которого можно увидеть в восточных традициях. Здесь больший акцент делается на человеческий фактор. Мы знаем, что именно в Японии очень популярны кружки качества, где каждый работник может вне-

сти свои предложения по улучшению производства исходя из своего индивидуального понимания этого процесса.

2. *Есио Кондо*, профессор университета из г. Киото (Япония), член редакционной коллегии журнала «Европейское качество»:

«По моему мнению, различия в подходах к решению проблем качества в регионах обусловлены потребителями. Мы знаем, что японская продукция высоко ценится во всем мире. Ее качество закладывается уже на стадии маркетинга и проектирования. У нас на островах потребитель в достаточной степени избалован, и его уже не удовлетворяет то, что показатели качества приобретенного товара регламентированы каким-либо нормативным документом. Для него теперь важно, чтобы качество продукции опережало даже его будущие потребности, чтобы оно и далее развивало его «аппетиты» и желание иметь качественный товар. Это можно достичь не столько с помощью непрерывного улучшения качества, сколько используя методы непрерывного совершенствования процессов».

По его мнению, цикл «повышения качества – воспитание потребителя» очень важен, а степень приверженности ему в различных регионах приводит к появлению разных подходов к решению проблем качества.

3. *Джеймс Харрингтон* (США, фирма «Эрнст и Янг»):

«Несмотря на определенные сходные черты в стратегиях США и Европы, имеются и некоторые различия в принятии решений, относящихся к качеству. В основном это можно объяснить национальным менталитетом коллег по обе стороны океана.

Американцы, по его мнению, намного быстрее европейцев принимают различные концепции, работают в соответствии с ними, достаточно быстро переходя к новым. Эта нация ориентирована на новые инструменты качества. Сейчас в США особенно моден реинжиниринг, и многие заражены этой идеей. Такой ускоренный процесс переключения с одной концепции на другую обусловлен естественным стремлением страны вырваться вперед. Но в этом есть значительный риск.

Европейцы же привержены более обстоятельному подходу. В Старом Свете сначала довольно много времени тратится на разработку методологии, затем ее стараются внедрить в умы ученых и практиков, превратив в доступный для всеобщего понимания процесс, и только после этого начинают работать в рамках новой кон-

цепции, стремясь к длительному ее использованию и возможному совершенствованию.

Япония, по мнению Харрингтона, очень консервативна. Японцы сначала выдвигают какую-либо идею и концентрируют на ней все внимание. Длительное время эта идея основательно обсуждается. И только после того, как ученые решат, что реализация именно этой идеи приведет к непрерывному совершенствованию процесса, она внедряется на национальном уровне. В результате японский подход отличается более высокой степенью проработки методики. Это, естественно, сопровождается более длительным переходом к новациям, но и риска принять неверное решение здесь значительно меньше.

Что такое TQM?

TQM Total Quality Management – философия тотального качества. Этот тип управления успешно стартовал в Японии и США.

Все началось с практики присуждения наград компаниям, демонстрирующим наивысшее качество производимой продукции.

В 1951 г. впервые была учреждена национальная премия в области качества имени Э. Деминга, американского специалиста в области статистики, который выдвинул идею о важности улучшения качества и предложил методологию его повышения. Работы Э. Деминга стали основой развития новых методик управления тотальным качеством.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая рабочий персонал. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих – продукции, организации, персонала – позволяет достичь более быстрого эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании.

Принцип действия TQM можно сравнить с мячом, лежащим на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч оставался на определенном уровне, его придется специально удерживать, поддерживать снизу или подтягивать вверх.

TQM включает два механизма: первый поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в данном товаре или услуге. Второй предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно под-

нимая и уровень гарантий. Вместе они позволяют совершенствовать и развивать бизнес.

Несмотря на то, что Европа немного запоздала с учреждением наград в области качества, она явилась инициатором создания международных, признанных во всем мире стандартов качества ISO 9000, которые регламентируют производство, тестирование продукции, обучение персонала, ведение документации и определение дефектов. Процесс получения сертификата качества ISO 9000 включает в себя проведение аудиторской проверки качества раз в 6 месяцев, которое осуществляется уполномоченным экспертом ISO (Международной организации стандартов).

Стандарт QS 9000. Стандарт QS 9000 разработан знаменитой детройтовской “большой тройкой” - фирмами Chrysler, Ford и General Motors, к которым присоединились пять крупнейших производителей грузовиков.

Взяв за основу стандарт ИСО 9000, эти компании дополнили его как общими отраслевыми требованиями, так и специальными требованиями каждой компании. В результате был создан стандарт QS 9000, который с 1997 г. становится обязательным для всех компаний, производящих грузовики, а также для других присоединившихся к ним компаний.

Многие европейские, японские и корейские автомобильные компании в настоящее время ориентируются на требования стандарта QS 9000.

Стандарт QS 9000 по существу развивает основную идею стандартов ИСО серии 9000 – построить новые отношения с поставщиками, но не на базе многократных проверок продукции, что дорого и порой неэффективно, замедляет процесс поставок, требует специального оснащения, помещений и т.п., а на основе проверок процессов производства и систем качества, которые должны, по замыслу его создателей, предотвратить выпуск несоответствующей продукции.

Диаграмма «причины – результаты» (схема Исикавы). Качество зависит от многочисленных факторов, между которыми существуют отношения типа «причина – результат». Например, знаменитая диаграмма Исикавы позволяет выявить и сгруппировать условия и факторы, влияющие на конечный результат. С помощью схемы Исикавы можно решать широкий спектр конструкторских, технологических, технических, экономических, организационных, социальных и других проблем.

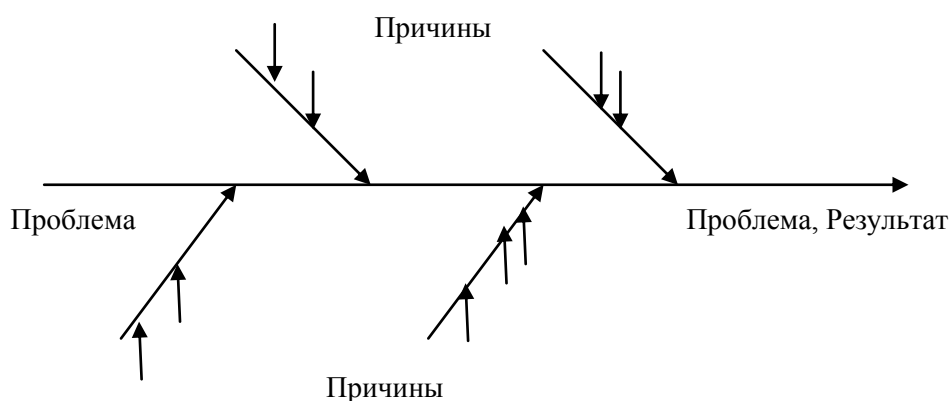


Рис. 5.1 Диаграмма Исикавы

Изучаемая проблема условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки (рис.5.1). Причины и факторы, косвенно влияющие на проблему, изображаются наклонными стрелками. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы – отыскать наиболее правильный и эффективный способ решения поставленной проблемы. На практике достаточно часто встречаются случаи, когда можно добиться хороших результатов путем устранения нескольких, на первый взгляд несущественных причин.

5.2. Общие принципы управления качеством (цикл Деминга)

Комплексная система управления качеством продукции – это применение стратегических методов на всех этапах производства, способствующее экономичному производству продукции в наивысшей степени. УКП, развиваясь циклически, проходит через определенные этапы. Этот цикл называется *циклом Деминга*, а его реализация – оборотом цикла Деминга.

Понятие цикла Деминга не ограничивается только контролем качества изделий, его можно распространить на все управление производством. А управление любыми процессами, включая управление качеством продукции, можно рассматривать как последовательность прохождения следующих важных этапов:

- план (PLAN);
- реализация (DO);
- проверка (CHECK);

- исправление (ACTION).

На **рис.5.2** приведена схема PDCA.

Качество продукции обеспечивается именно в цикле. Цикл Деминга может иметь не один, а несколько оборотов. Реализация этого цикла группой специалистов обеспечит повышения качества продукции. При умелой и напористой реализации цикла Деминга на предприятии можно ожидать наибольшей эффективности работы при минимальных затратах.

Прохождение этапов РВСА

Р: (PLAN)

- 1.Определение целей и задач.
- 2.Определение способов (путей стратегий) достижения целей.
- 3.Обучение и подготовка кадров.

Д: (DO)

- 1.Выполнение работ.

С: (CHECK)

- 1.Проверка результатов выполнения работ.

А: (ACTION)

- 1.Осуществление соответствующих управляющих воздействий. Исправление.

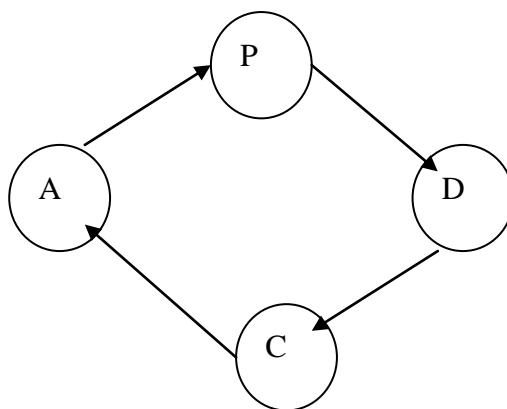


Рис.5.2. Цикл Деминга

5.3. Опыт зарубежных компаний по управлению качеством

Существует три подхода к управлению качеством продукции:

- американский – «Хорошая идея, давай сделаем так»;
- европейский – «Попытайся разработать хорошую систему, пойми ее суть и только потом – внедряй»;

- японский – «Подумай об этой идее и, прежде чем принять ее, оцени альтернативу».

Пример предприятия, работающего над улучшением качества (Великобритания). Интересно познакомиться с некоторыми подходами к улучшению качества, реализованными на несколько необычном предприятии – атомной станции (АЭС), расположенной на востоке Великобритании. Этот пример приводят во многих учебниках по менеджменту.

Благодаря усилиям специалистов на АЭС работают группы по улучшению качества, исповедующие принцип «улучшения по факту». Суть его состоит в том, что группа находит свидетельства (факты), доказывающие возможность трансформации (модернизации, улучшения, совершенствования), анализирует, а затем разрабатывает и внедряет корректирующие меры.

Чтобы вовлечь персонал АЭС в эту деятельность, специалисты по качеству обучили около 400 человек (из 600 работающих на станции) семи простым методам анализа качества. Затем на добровольной основе были сформированы группы по повышению качества (число их дошло до 37).

Направление работы по улучшению качества выбирают, как правило, через группы. Если администрация АЭС заинтересована в решении определенной проблемы, то она может предложить ее группе для работы. Координирует всю деятельность специально созданное подразделение из трех человек – группа координирования. Задачи ее заключаются в планировании работ по улучшению качества, формировании состава группы, профессиональной помощи (при необходимости), подготовки персонала и т.д.

Общая платформа (мотивация), которая объединяет специалистов, работающих в группах, может быть представлена следующей цепочкой: улучшение качества - увеличение прибыли компании – увеличение отчислений на заработную плату, социальные выплаты и т.п.

Группа по улучшению качества обычно работает по определенному плану (графику), который составляется группой координации, при этом ее деятельность подчиняется стандартному семиэтапному алгоритму.

1. Выделение дня (или времени) работы по улучшению качества.
2. Описание текущей ситуации.
3. Анализ.

4. Корректирующие меры (мероприятия).
5. Оценка результатов.
6. Стандартизация.
7. Перспективные планы.

Как отмечают менеджеры АЭС по качеству, внедрение корректирующих мероприятий одной из групп способствовало повышению физической безопасности станции и заинтересованности, рабочих в результатах своей деятельности, преодолению отчуждения в работе отдельных подразделений за счет того, что группе участвовали представители различных отделов АЭС.

Следует подчеркнуть заинтересованность высшего руководства АЭС в результатах деятельности групп. В административном комплексе установлен стенд с фотографиями членов групп и показателями их деятельности. Это позволяет работающим гордиться результатами своего труда, что является важным аспектом улучшения качества.

Администрация АЭС позаботилась об удобстве рабочих мест, заказала фирменные коврики для компьютерных «мышей», блокноты, закладки для оперативных журналов. На каждом предмете в краткой форме излагается методология самоконтроля, названная STAR (Stop, Think, Act, Review). Учитывая, что аббревиатуру STAR можно перевести как «звезда», все приведенные пояснения сопровождаются ее изображением.

Все это в комплексе привело к повышению надежности работы АЭС.

Некоторые особенности управления качеством продукции в Японии. Управление качеством, осуществляемое в течение продолжительного времени в общенациональном масштабе, стало национальной идеей Японии. Чтобы понять причины высокой эффективности японской системы управления качеством, следует рассмотреть два важных фактора:

- *первый* – существование высокого уровня государственного регулирования качества, в том числе развитого технического законодательства (30 законов по безопасности, качеству, защите прав потребителя), жесткой системы сертификации, контроля качества экспортной продукции, высокой эффективности корректирующих мероприятий и многого другого;
- *второй* – обеспечение широкой общественной поддержки идей управления качеством продукции (так, в стране действуют много-

численные общественные институты, способствующие распространению и развитию принципов управления качеством продукции, - Японская ассоциация по стандартизации, Японский союз научно-технических работников и т.д.), более того, все основные общенациональные акции по поддержке идей управления качеством проводятся этими общественными институтами: присуждение премии Деминга; проведение ежегодных “месячников качества”; организация ежегодных национальных и международных конференций по качеству; развитие движения “кружков качества”; широкое развитие обучения методам управления качеством; массовая информация и пропаганда идей качества.

Ежегодно в стране публикуются 20 –30 книг, посвященных управлению качеством. Японская ассоциация научно-технических работников издает три ежемесячных журнала, тираж каждого из которых достигает 200 тыс. экземпляров.

Япония занимает первое место в мире по количеству информации по качеству. Заметную роль в этом играет национальное телевидение. Зародившись в массовом производстве, комплексное управление качеством распространилось и на фирмы с мелкосерийным и индивидуальным производством. Оно внедрено в строительство и сферу услуг. В 23 отраслях экономики Японии успешно функционируют идеи TQM.

Характерно, что процесс внедрения систем управления качеством идет как по горизонтали (между отраслями), так и по вертикали – головная фирма способствует распространению их на свои филиалы, подразделения и даже на подрядчиков. При этом оба направления развиваются одновременно.

Для управления качеством в Японии характерно также широкое использование стандартизации, в том числе международных стандартов. Интересно, что здесь произошла определенная эволюция. Идеолог японской системы управления качеством Х. Кумэ определяет причины появления дефектов следующим образом: не установлены стандарты; не соблюдаются стандарты; используются неподходящие стандарты. Иначе говоря, национальные стандарты он рассматривает как средство непосредственного регулирования качества. Существуют так называемые кружки качества. Экономический эффект от их деятельности оценивается в 10 млрд. иен в год. Круг решаемых ими проблем в настоящее время расширился: создание на рабочем месте благоприятной атмосферы, основанной на товарище-

ском взаимодействии; повышение производительности труда; вопросы энергосбережения и экологии; повышение заинтересованности каждого работника в труде, выражено девизом «Хорошо изучать, хорошо работать, хорошо отдыхать!».

Внедрение систем качества в промышленности Германии. В настоящее время на всех передовых конкурентоспособных предприятиях Германии имеются эффективные системы качества, которые приспособлены к организационным структурам и профилю данного предприятия с учетом квалификации сотрудников, технического оснащения и пр.

На этих предприятиях политика качества находится в центре всей политики предприятия.

Для реализации своих намерений и целей предприятия идут по извилистому пути:

- нахождение инвестора (при необходимости);
- выбор страховщика;
- контакты с заказчиками;
- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- испытание товара;
- производство;
- система распределения;
- система обслуживания.

Несмотря на все отличия и особенности предприятий, все их системы направлены на фундаментальные цели, которые тщательно просчитываются подобно бизнес-планам.

Стандарты ИСО серии 9000 стали основой для систем качества большинства предприятий Германии. По их нормативам ныне сертифицировано множество организаций.

Но, несмотря на все успехи, теоретики и практики считают, что ИСО 9000 не совсем достаточная основа на современном этапе контроля за качеством. Считается, что необходимо гораздо интенсивнее применять методы обеспечения качества для повышения эффективности имеющихся систем качества, а также направить все усилия на дальнейшее комплексное и гибкое регулирование систем качества, которые в конечном счете зависят не от стандартов, а от изменяющейся обстановки на рынке. Некоторые фирмы, например, нашли выход в стандарте QS 9000, который представляет собой существен-

но расширенные и целенаправленные требования ИСО 9000 плюс три новых требования к производству и экологии.

По этой норме стали сертифицировать свои системы качества производители и поставщики не только автомобильной промышленности, но и других отраслей. Так до апреля 1997 г. немецким обществом по сертификации систем менеджмента было сертифицировано 39 организаций, что однозначно говорит о возрастающей роли данного подхода. Попутно следует отметить, что автомобильная промышленность Германии создала свои стандарты (VDA 6), которые не в полной мере совпадают с американскими (QS 9000).

Перечислим важнейшие принципы TQM на промышленных предприятиях Германии:

- отбор методов (технологий) обеспечения качества;
- использование количественных показателей для оценки качества;
- подготовка кадров на всех уровнях;
- взаимосвязь культуры предприятия и качества

Периодическая оценка эффективности систем качества занимает одно из важных мест в системе управления. Для оценки работы предприятия используют внутренние проверки, а также анализируют и другую информацию, в первую очередь количественные показатели качества (их примерно 200), которые широко применяются в промышленности.

Затраты на контроль, испытания, внутренние потери отнесены либо к годовому обороту, либо к стоимости произведенной продукции. Нетрудно заметить, что эффективность системы качества в первую очередь следует оценивать по затратам на качество и по прибыли. Подготовка кадров на всех уровнях осуществляется с помощью соответствующих курсов и семинаров, ей придается большое значение. Все высшие учебные технические заведения включили в свои программы дисциплины, касающиеся основ и фундаментальных аспектов качества. Качество преподается как дополнительный предмет к основным дисциплинам. Есть и заочная подготовка по TQM. Особое место отведено семинарам и специальным курсам в области качества для подготовки руководящих кадров.

Все больше в немецком менеджменте учитывается влияние *культуры предприятия*. В связи с этим нередко говорят о «здоровье» предприятия, считая, что только здоровый организм может оптимально, эффективно функционировать. В данном случае речь идет о климате на предприятии и его влиянии на все процессы, а в конечном

счете – на прибыль. При этом, исходя из того, что непрерывное улучшение культуры предприятия приводит к всестороннему улучшению качества и уменьшению затрат.

Внимания заслуживает и следующий факт: для внедрения принципов TQM все больше используют критерии Европейской премии за качество (EQA).

Швеция. По мнению г-на Олда Энгстрема, занимавшего в 1988 – 1991 гг. пост первого заместителя премьер-министра и министра по бюджету, через десять лет Швеция будет жить в открытом мире с тотальной конкуренцией. И если стремиться к полной занятости и богатству, надо стать конкурентоспособным государством в международном понимании этого слова. А для этого необходимы образования, рентабельные исследования и разработки. Уже этих этапах закладывается качество товара.

Сегодня Швеция, как и Франция, Англия и все страны «большой семерки», стоит перед дилеммой: управлять ли реальностью, характеризующейся падением занятости вследствие сокращения рабочих мест, или начать движение от традиционных отраслей к новым секторам экономики.

Шведская модель экономики родилась в период глобальной депрессии 30-х годов и основывалась на соглашении между трудом и капиталом. Но современное общество больше не является обществом труда и капитала.

На международном финансовом рынке одно из ведущих мест занимают, например, страховые компании. Деньги им предоставляют не бизнесмены, а простые люди, страхующие свое здоровье, дом, будущие пенсии по старости. Оперируют на этих международных рынках капитала также не капиталисты, а профессионалы сидящие перед мониторами компьютеров.

При выработке новой модели Швеции следует не только учитывать эти факторы, но и использовать свои достижения в инженерно-технических и социологических областях. Если страна хочет иметь высокие жизненные стандарты, обеспечить нормальную жизнь большинству населения, необходимо научиться зарабатывать деньги в изменившихся условиях. А это значит, что необходимо постоянно предоставлять новые инновационные продукты высочайшего качества, которые действительно нужны людям.

Пример компании SKF. В начале 80-х гг. крупнейший в мире изготовитель подшипников – шведская компания SKF столкнулась с

рядом проблем на рынке. Некоторые из них определялись внешними факторами (например, конкуренцией со стороны Японии), другие внутренними: негибкостью в отношении рыночных потребностей, длительным периодом разработки, несвоевременным откликом на рекламации из-за бюрократической иерархии прохождения бумаг. Между 1991 и 1994 гг. затраты компании составили 3,5 млрд. шведских крон, правда значительная их доля приходилась на инвестиции в программу всеохватывающего управления качества (TQM).

Одна из целей программы состояла в создании новой корпоративной культуры в соответствии с принципом “сверху вниз”, где качество было поставлено в повестку дня первым пунктом, другая – в сокращении так называемых “красных денег”, т.е. потерь вследствие переделки выполнения работ.

К концу 1995 г. все работники прошли двухдневный курс обучения качеству. За два года компания затратила на это 150 млн шведских крон. Предполагается, что в дальнейшем каждый сотрудник 5% своего рабочего времени будет тратить на специализированные курсы обучения. Вовлечение их в те или иные проекты по качеству уже принесло компании огромные выгоды: время создания продукта сократилось более чем на 50%, рекламация уменьшилась на 30%; полученные в 1995 г. доходы позволили ей снова стать прибыльной.

Важной особенностью в деятельности компании стало использование концепции “канала” (channel concept). Суть данной концепции близка к тому, что в советское время называлось бригадным порядком. «Канал» представляет собой как бы завод внутри завода. Он обычно состоит из 10 – 30 человек и отвечает за изготовление отдельного изделия, начиная от сырья и кончая упаковкой готовой продукции.

«Канал» самостоятельно занимается снабжением, техническим обслуживанием, обеспечением качества. Все это поднимает самоуважение работников, поскольку наделяет их большей ответственностью. Создается также неформальная атмосфера, способствующая внесению предложений по улучшению.

В дальнейшем руководство компании предполагает достичь такого состояния, когда каждый член «канала» сможет выполнять любую работу в его рамках. Применение рассматриваемой концепции дает еще одно преимущество – облегчается отслеживание ошибок.

В настоящее время перед SKF стоит задача внедрить программу TQM и концепцию «канала» на всех своих заводах, находящихся

в разных странах мира. Директор компании по качеству г-н Ремберг говорит, что он хотел бы, чтобы изделия его фирмы имели простую маркировку: «Сделано в SKF», а не ту, что они имеют сейчас: «SKF. Сделано в Индии» или «SKF. Сделано в Германии».

Немаловажной является также проблема предотвращения дефектов. Чем раньше будет обнаружен дефект и чем скорее будут приняты меры к его искоренению, тем с меньшими затратами можно добиться высочайшего качества продукции.

Компания PRIPPS. До середины 80-х гг. она была государственной, а потом стала частной, а позже в 90-х гг. перешла в собственность компании *Volvo*. Работы по обеспечению качества были и раньше, но они были менее структурированными и не имели широкомасштабного характера. Сейчас система качества PRIPPS сертифицирована на соответствие ИСО 9001, но, по мнению вице-президента по связям с общественностью, это не конец пути.

Цель PRIPPS – выпускать более качественные продукты по более низким ценам. Концепция качества должна пониматься всеми работниками организации. Но это происходит постепенно и требует соответствующего обучения и времени. На предприятии создана достаточно жесткая система, но она позволяет людям задавать вопросы и вносить предложения. Руководство компании считает, что следует развивать и поддерживать скрытые способности людей в том направлении, которое позволит организации достичь своих целей.

Опыт компании АВВ Atom. Весьма показательным и полезным является опыт компании АВВ Atom. Она образована в 1982 г. и сосредоточила свою деятельность на производстве ядерного топлива и оказания услуг для широко развивающейся в тот период в стране атомной энергетики. Компания соорудила 11 атомных станций – девять в Швеции и две в Финляндии.

Большой авторитет АВВ Atom обусловлен качеством производимой продукции. Действовавшая в компании система обеспечения качества в последние годы была усовершенствована так, чтобы отвечать требованиям национальных стандартов, а также ИСО 9000. В начале 90-х гг. на АВВ Atom стали внедрять новый подход, связанный с концепцией сквозного (тотального) управления качеством. Как и любая компания, АВВ Atom полагает своей главной целью получение прибыли. Наиболее эффективным путем для ее достижения она считает стратегию, ориентированную на удовлетворение потребностей заказчика. Тактическое же ее воплощение наилучшим образом,

по мнению руководства АВВ Atom, реализуется через сквозное (тотальное) управление качеством.

Начав изучать и внедрять данный подход, специалисты компании столкнулись с существованием целого ряда его разновидностей. Суть подхода, примененного в АВВ Atom, заключается во внедрении программы непрерывного улучшения всех направлений деятельности при сохранении в центре внимания интересов заказчика. План обеспечения сквозного (тотального) управления качеством АВВ Atom предусматривал решение трех задач:

- реализацию программы по концентрации усилий для выполнения требований заказчиков;
- реализацию программы непрерывного совершенствования;
- завоевание Шведской премии по качеству.

Когда компания приняла данный подход, стало ясно, что единственной реальной проблемой является получение правильных исходных данных для программ непрерывного улучшения. При этом важную роль играют мнения заказчиков и другие объективные внутренние оценки.

В качестве исходной информации для разработки программы улучшений компания использовала итоги оценок деятельности по чужим критериям: данные опросов покупателей, отчеты об аудиторских проверках, проведенных заказчиками, и о внутренних проверках, материалы анализа позиции работников в компании и некоторые другие.

Компания провела:

- оценку деятельности компании;
- опросы потребителей: интервьюирование проводится ежегодно с 1991 г. Такие опросы стоят достаточно дорого, но если в результате появляется дополнительный заказ на топливо, то эти затраты многократно окупаются;
- аудиторские проверки;
- анализ мнений своих работников. АВВ Atom ежегодно проводит анализ такой информации с помощью Института изучения общественного мнения (независимой организации), охватывая при этом всех без исключения сотрудников.

Успех программы непрерывного совершенствования во многом зависит от высшего руководства. Оно должно занять правильную позицию и активно поддерживать эту идею.

В 1990 г. компания АВВ Atom начала реализацию программы Т-50, имеющей целью сократить вдвое продолжительность общего производственного цикла изделий. Отделение ядерного топлива приступило к реализации аналогичной программы в 1991 г. В результате изменений в производственных и контрольных функций время от получения заказа до поставки, например стержней управления реакцией, сократилось с 50 до 20 недель. Одновременно доля отклонений в топливной продукции была снижена на 25% по сравнению с 1991 г.

Опыт фирмы Nestle. Основная задача любого предприятия, производящего продовольствие, состоит в том, чтобы гарантировать питательную ценность и безопасность продуктов до момента их потребления. Это требует не только хорошо контролируемых процессов обработки и систем управления качеством, но и наличия высокопрофессиональных научно-исследовательских подразделений. Рассмотрим как работают подразделения фирмы Nestle над сенсорным (вкусовым) качеством, питательной ценностью и безопасностью.

Новшества в отношении сенсорного качества касаются, например, создания нового вкусового профиля продуктов, приятного для более широкого круга потенциальных потребителей, или увеличения срока хранения продуктов. При этом новые методы обработки пищи не должны нарушать ее питательную ценность.

Небольшие изменения для большинства продуктов в принципе допустимы, поскольку каждый из них составляет незначительную часть рациона.

Но есть виды пищи, где требования очень жестки. К ним относятся продукты детского и специального питания. Работать над формулами такого питания призваны научно-исследовательские подразделения. Внедрение новой рецептуры на наших заводах сопровождается созданием процедур контроля качества, соблюдение которых является абсолютно обязательным. Безопасность продуктов фирмы достигается с помощью применения системы обеспечения качества на базе стандартов ИСО серии 9000, «Установленных методов производства», «Полезных методов гигиены» (Good Hygienic Practices), и системы НАССР (Hazard Critical Control Points – анализа рисков с помощью критических контрольных точек).

Специальная бригада провела исследования, позволяющие выявить потенциальные проблемы общественного здоровья и предложить меры по их исключению. Сырье, ингредиенты, упаковочные материалы анализировались на потенциальной присутствие в них

нежелательного уровня химических веществ, физических отклонений элементов и микроорганизмов. Каждый этап анализировался с целью идентификации потенциальных рисков.

В итоге были найдены критичные в технологическом процессе точки (Critical Control Points – ССР) и определены необходимые корректирующие действия в случае возникновения дефектов. В процессе производства за ССР ведется наблюдение. При появлении отклонений от заданных требований выполняются установленные действия. Результаты наблюдений документируются, чтобы в дальнейшем анализировать их и принимать превентивные меры.

5.4. Использование опыта по управлению качеством в Узбекистане

В Узбекистане в системах качества до сих пор остаются неразвитыми *прямые отношения «производитель – потребитель – поставщик»*. В настоящее время ситуация усугублена тем, что в условиях финансового кризиса потребители, зачастую не имея средств оплатить заказы своевременно и предлагая вместо денег бартер, превратились в просителей, а просители не могут диктовать требования к качеству.

Для национального производства сейчас необходим прямой диалог заводов-потребителей и поставщиков. Конечно, каждый завод-потребитель вправе установить свои правила (требования) в отношении поставщиков и наводить собственные мосты, что и делали раньше заводы «большой тройки».

В соответствии с этим необходимым представляется начать промышленности республики работу по двум направлениям:

1. Экспорт. Узбекская автомобильная индустрия, к примеру, должна стремиться к включению в мировую систему автомобилестроения, имеющую сложную транснациональную структуру. Как известно, многие фирмы-изготовители принадлежат нескольким крупным компаниям. В частности, *Opel* принадлежит *General Motors*, *Ford* имеет акции компании *Mazda*. *Skoda* – компании *Volkswagen* и т.д. Многие компании – поставщики комплектующих и материалов, расположенные в самых разных странах, работают на нескольких заказчиках и т.п.

Очевидно, что рано или поздно узбекские производители комплектующих будут включены в подобные структуры. Внедрение

стандартов QS 9000 ускорит, облегчит и сделает процесс включения более выгодным.

2. *Внутренний рынок.* Узбекские автомобильные заводы должны разработать собственную политику, касающуюся вопросов качества, конкурентоспособности, снижения издержек и повышения рентабельности. Путь, предложенный «большой тройкой», представляется оптимальным и для национальных производителей, для этого следует опереться на требования ИСО 9000 (первая часть стандарта), учесть отраслевые требования (вторая часть стандарта) и разработать собственные требования, аналогичные требованиям компаний *Chrysler, Ford, General Motors* (третья часть стандарта).

Контрольные вопросы:

1. Какие подходы и принципы по управлению качеством Вы знаете?
2. Что такое TQN?
3. Что из себя представляет QS 900?
4. Расскажите о диаграмме «причина-результаты» (схема Исикавы).
5. Что называется циклом Деминга?
6. Каковы этапы PBCA?
7. Какие три подхода к управлению качеством Вы знаете?
8. Охарактеризуйте опыт использования по управлению качеством в Узбекистане?

ГЛАВА VI. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Исторический опыт: развитие управленческих технологий

Впервые функции предприятия были выделены и описаны французским практиком и ученым А. Файолем (1841 – 1925) в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 году. Он выделил *шесть основных функций*: техническая деятельность, коммерческая деятельность, финансовая деятельность, обеспечение безопасности, эккаунтинг управление. Также он разработал *14 принципов управления*: разделение труда, власть, дисциплина, подотчетность только одному руководителю, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим интересам, справедливое вознаграждение, оптимальное соотношение централизации и децентрали-

зации, эффективное взаимодействие, порядок в работе, равенство всех перед законом и общими правилами, стабильность персонала, поощрение инициативы, корпоративный дух.

Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес немецкий юрист и социолог Макс Вебер (1864 – 1920), разработавший *теорию бюрократического строения организации и системы управления ею*. Согласно Веберу, основными принципами построения организации должны быть следующие: разделение труда, четкая иерархия власти, система правил и норм, определяющих права и обязанности работников, система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях, доминирование групповых интересов над личностными, обеспечение компетентности персонала, стратегия пожизненного найма, четкая система продвижения кадров, документирование правил и процедур управления.

Одним из наиболее выдающихся теоретиков и практиков научного управления является Питер Друкер, автор многих книг по управлению. Он выдвинул одну из самых известных теоретических концепций – *концепцию управления по целям*. Система позволяет во-первых, консолидировать цели работников, которые выполняют разные функции на всех уровнях управления, а во-вторых, предлагает объективный критерий для оценки труда сотрудников, продукт деятельности которых нематериален или не может быть адекватно оценен количественно, а потому с трудом поддается объективной оценке.

Огромную роль в развитии научного управления сыграли и *ситуационные теории*. Суть их в том, что результаты одних и тех же управленческих решений в различных ситуациях могут отличаться друг от друга. Для быстрой перестройки организации необходимо осуществить четыре функции: провести анализ организации, выработать общий подход – стратегию управления, создать потенциал организации с выработкой нового стиля управления, проводить организационные изменения в соответствии с ситуацией.

Одной из наиболее популярных в 80-е годы системных концепций менеджмента являлась *теория 7-S*. Авторы модели 7-S (Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотермен, Дж.Р. Филипс). По их мнению, эффективная организация обеспечивается с помощью семи составляющих, причем изменения каждой из них требует соответствующего изменения остальных шести. Модель представляет совокупность ключевых факторов, позволяющих рассматривать компанию, как единое целое,

проводить диагностику, проводить необходимые изменения, разрабатывать и реализовывать стратегию.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 гг.), американский консультант по менеджменту, выполнил ряд исследований по теории менеджмента и мотивации. Он описал различные допущения, которые менеджеры делают для поведения работников. Мак-Грегор сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил "человеческий дух" как основную мотивирующую силу. Два своих предположения он назвал теориями "Икс" и "Игрек".

Теория "Икс" (традиционная точка зрения) формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента. Менеджер сообщает людям, что нужно сделать, и часто прибегает к поощрению или наказанию в ходе работы. Он действует, исходя из следующих допущений:

- средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;
- в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;
- средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя.

Теория "Игрек" (современная точка зрения) - новый подход в менеджменте, основанный на последних исследованиях. Она имеет следующие допущения:

- расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;
- соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значительными из этих наград являются удовлетворение своего "я" и самоудовлетворение потребностей;
- средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней;

- способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов;
- в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт.

Все эти факторы зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Мак-Грегор сформулировал, что на основе этих факторов, возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У»

На этом фоне Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название *теории «Z» и теории «A»*, чему в немалой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

У. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии теории «А» в ущерб человеческому фактору (это было присуще прежде всего США, где в начале 60-х годов ни одного цента не было ассигновано правительством на совершенствование подхода к управлению).

Поэтому, корректируя такую тогда повсеместно распространенную практику, теория «Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (в положительном смысле - как внимание к человеку) и групповом методе принятия решения, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский (тип «Z») и американский (тип «A») подходы разнонаправлены (табл. 1).

Таблица 6.1.

Модели управления людскими ресурсами

| Подход | Тип «А» Американские организации | Тип «Z» Японские организации |
|-------------------------------|--|---|
| «Человеческий капитал» | <ul style="list-style-type: none"> • Малые вложения в обучение • Обучение конкретным навыкам • Формализованная оценка | <ul style="list-style-type: none"> • Крупные вложения в обучение • Общее обучение • Неформализованная оценка |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| «Трудовой рынок» | <ul style="list-style-type: none"> • На первом месте - внешние факторы • Краткосрочный найм • Специализированная лестница продвижения | <ul style="list-style-type: none"> • На первом месте - внутренние факторы • Долгосрочный найм • Неспециализированная лестница продвижения |
| «Преданность организации» | <ul style="list-style-type: none"> • Прямые контракты по найму • Внешние стимулы • Индивидуальные рабочие задания | <ul style="list-style-type: none"> • Подразумеваемые контракты • Внутренние стимулы • Групповая ориентация в работе |

Сравнивая предложенные и рекомендованные У. Оучи теории «Z» и «A», можно видеть, что управление развилось большей частью в сторону идей, заложенных в теории «Y», т.е. **демократического стиля управления**.

Таким образом, вобрав в себя все лучшее, в конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

6.2. Матричная департаментализация

Матричная департаментализация явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать недостатки как функционального (деление организации по функциям), так и продуктного подходов (деление организации на продуктные отделения). Она представляет собой *компромисс* между делением и группированием работ (процессов) вокруг ресурсов и результата.

Департаментализация на основе матричного подхода из всех имеющихся на практике является наиболее сложной и мало изученной. Это подтверждает и литература, где авторы, по сути ставят проблемы, не говоря о конкретных механизмах реализации той или иной методики. Почти во всех книгах присутствует схема (см. **рис.6.2.**), которая не отвечает на многие вопросы:

- как строить линии матричной организации (каковы принципы и разбиения строк и столбцов)?

- как осуществлять управление в матричной организации (синхронизация работ по времени, диспетчеризация работ, сетевое планирование и т.д.)?
- как реорганизовать матричную организацию под новые заказы?
- как обеспечить баланс между ветвями власти (по горизонтали и вертикали)?

В качестве этапов работ в книгах обычно выступают: НИОКР, проекты, маркетинг, финансы, производство и т.д. Некоторые авторы идут несколько больше, говоря о том, что матричную схему целесообразно использовать в проблемно-целевом или проблемно-ориентированном управлении, например, при разработке орбитальных модулей, систем астронавигации, систем жизнеобеспечения.

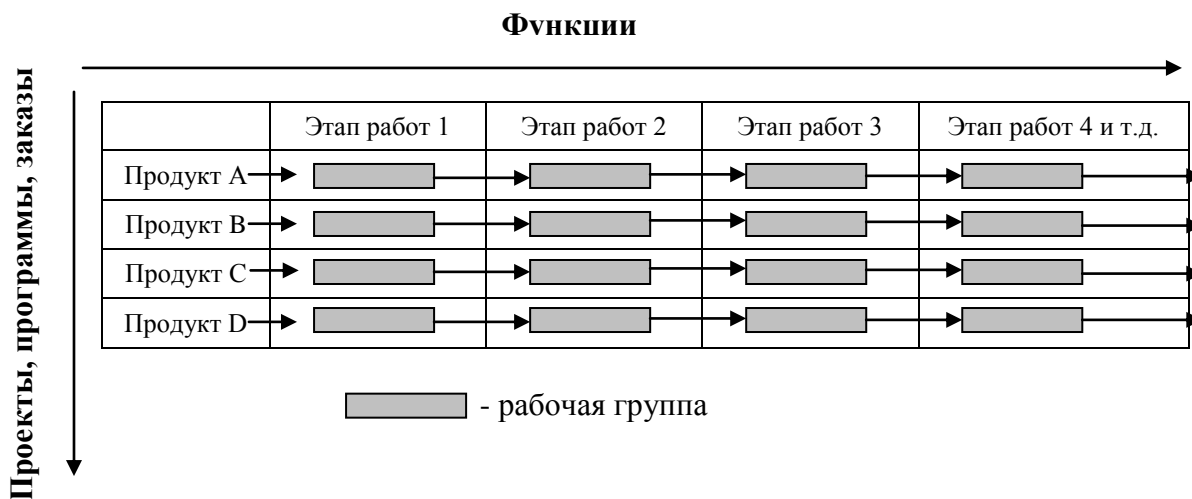


Рис.6.2 Схема традиционной матричной департаментализации

Исторически переход к матричному подходу был обусловлен двумя основными факторами:

- интенсификацией потоков информации внешней среды, требующей активной обработки и реакции;
- периодически изменяющимися потребностями рынка, требующим постоянной модификации выпускаемой продукции (жизненный цикл ограничен временными рамками).

Именно матричная департаментализация стала применяться как фирмами, в первую очередь в наукоемких областях промышленности (электро- и радиоэлектронная промышленность, точное машиностроение и др.), где *уровень унификации комплектующих изделий и технологических процессов* способствует быстрой смене моделей.

Отличительной чертой матричной департаментализации является форма наличие у руководителя матричной ячейки (автономной рабочей группы) временно двух вышестоящих руководителей. Первый ответственный за функцию – процесс исполнения. Он поставляет необходимые ресурсы матричным ячейкам, планирует исполнение процессов (для своего столбца или вертикали матрицы, следит за технической реализацией на этапе, решает оперативные вопросы и вопросы персонала.

Второй ответственный за конкретный продукт (заказ, проект, программу). Ему подотчетна вся горизонталь матрицы. Эффект от комбинации этих двух начал должен обеспечивать оперативность и синергию в работе. Противоречия, которые могут возникнуть в результате пересечения двух властных начал, разрешаются обычно двумя следующими способами:

- введением специального координатора (или координационного отдела), который должен разрешать возникающие противоречия и поддерживать баланс в системе двойного подчинения;
- определением приоритета одного из руководителей, например, приоритет руководителя программы выше, чем руководителя работ (это чаще всего и бывает), или, наоборот, приоритет руководителя этапа выше, чем руководителя конкретного заказа (так бывает в том случае, когда трудоемкий этап ощутимо затратный и срыв его может повлечь за собой финансовый кризис организации).

В различной литературе по-разному говорится о достоинствах и недостатках матричных схем. Например, в качестве достоинств матричных схем управления часто выделяют:

- высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом;
- тесное и постоянное сочетание вертикальных и горизонтальных связей, которое способствует и развивает способности работников, делает их участниками процесса принятия решений;
- матричная схема способствует разрешению конфликтов между стратегическими и текущими проблемами;
- мощности и ресурсы распределяются по принципу наилучшего использования для предприятия в целом;
- возрастает число управленцев, которые имеют возможность проверить свои способности и расширить кругозор в области стратегического развития;

- могут быть взаимосвязаны цели различных проектов, продуктовые рынки и технологии, достигнут рост эффективности использования функциональных специалистов, которые в противном случае будут задействованы недостаточно;
- эффективное использование производственного потенциала, и прежде всего – кадрового;
- большие возможности формирования коллективов под новые цели и задачи;
- возможности реализации программно-целевого и проблемно-ориентированного управления.

Основные недостатки матричной схемы:

- противоречия и борьба за власть между двумя линиями управления;
- высокие накладные расходы и сложности внедрения;
- возможны конфликты между функциональными руководителями и производителями продуктов по поводу приоритетов в использовании ресурсов, принадлежащих предприятию в целом;
- сложность внедрения;
- необходимость периодического разрушения коллективов (матричных ячеек) под новые цели и задачи;
- сложности формирования психологического климата и мотивации в коллективах;
- временная несогласованность проведения работ (процессов);
- необходимость периодической переквалификации (переподготовки сотрудников в связи с изменением программ).

Следует учесть, что последнее замечание способствует отбору наиболее квалифицированных, быстро адаптируемых работников, что повышает общий потенциал организации.

Широкое использование функциональной департаментализации и ее работоспособностей связано с необходимостью исполнения работы наиболее эффективным способом. Функциональная специализация способствует экономии времени, квалифицированно применить к той или иной части организации специализированную функцию. Обособление функциональных служб обычно следует в организационной схеме сразу же за уровнем высшего руководителя. Все индустрии – гиганты (General Motors, General Electric, Ford Motors, IBM, Sony и т.д.) выражают на основе этого типа департаментализации или же его разновидностей. Этот тип департаментализации позволил организациям выйти на массовое производство продукции, осуществить механизацию и автоматизацию производства.

Однако функциональной департаментализации свойственны и недостатки:

- излишний функционализм ведет к сверхспециализации и ослабляет горизонтальные связи между службами, не видна общая цель, воздвигает консерватизм служб, развивается инстинкт самосохранения, возникают конфликты, снижается общая синергия работы;
- «эффект бутылочного горла»: развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода ведет к тому, что проблемы разделений на различных уровнях иерархии поднимаются до ее главного руководителя; проблемы частей организации не могут быть решены посредственными руководителями и «тонут» в оперативной работе.

Проблемы функциональной департаментализации частично были разрешены путем смены приоритетов. Работы стали группировать по результату (см. матрицы). Сначала по производимому продукту (департаментализация по продукту), а потом по потребителю (департаментализация по потребителю) и потом департаментализация по рынку или региону). Акцент начали делать на конечный результат: производимый продукт, потенциальный потребитель или рынок (регион). Стали появляться организации, имеющие унифицированные отделения-дивизионы, занимающиеся производством конкретного продукта, работа на конкретного потребителя или рынок. При этом общие функциональные подходы (НИОКР, кадры, финансы, аналитические отделы и т.д.) такой организации оставались и работали на конкретные отделения-дивизионы фирм. Развитие, например, продуктовой департаментализации связано с появлением многопродуктных диверсифицированных производств или многонациональных компаний, что является естественной реакцией бизнеса на изменение внешней среды. Определенное влияние на развитие продуктового подхода оказала проводимая в США после второй мировой войны политика конверсии военного производства. Выделялись специальные предприятия, которым поручалось заниматься производством потребительских товаров.

При департаментализации по потребителю работы группируются вокруг конечного пользователя продукции, например представителей армии, представителей промышленных предприятий, осуществляющих закупки оборудования, представителей отраслей, бытовых потребителей.

Рыночная департаментализация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж.

Группирование работ вокруг результата разрешает ряд проблем, возникающих при ресурсном подходе:

- появляется реальная возможность планировать и реализовывать стратегии развития организации, что было невозможно при функциональном подходе («эффект бутылочного горла»);
- повышается внимание к конечному результату, что облегчает интеграцию и сплачивает людей;
- такой подход стимулирует децентрализацию управления организацией и инициативу руководителей отделений.

Вместе с тем очевидны и недостатки:

- появляется противопоставление целей отделений при производстве продукта и цели организации в целом;
- возникает дублирование работ (одни и те же работы выполняются в параллельных отделениях) и, как следствие, неэффективное использование ресурсов в целом;
- возрастают расходы на содержание служб, обеспечивающих и координирующих работу отделений-дивизионов;
- рост организации и автономизация ее частей затрудняют проведение контроля сверху;
- развитие диверсификации увеличивает множественность ролей руководителей высшего уровня управления;
- сложно перестраивать отделения-дивизионы под выпуск новой продукции.

Функциональный подход и подход по продукту, потребителю или рынку каждый в отдельности не ведут к разрешению проблемы адаптации к внешней среде. Естественным выходом из положения становится одновременное усиление группирования работ, как по ресурсному, так и по результативному направлениям. Наиболее эффективным управленческим решением в этом случае является применение матричных схем.

Одновременное усиление группирования работ по продукту и по результату (функции или этапы работ в матричной схеме) дает следующие преимущества:

- возникает возможность *модификации* продукции через построение новой линии матрицы, что очень важно в условиях рынка (так как жизненный цикл одной модели ограничен временем);
- в наукоемких областях при наличии квалифицированного персонала возникает возможность реализации *программно-целевого или проблемно-ориентированного* управления;

- появляется возможность реализовать *инновационные процессы* (ИП).

ИП по признаку содержания или внутренней структуре могут быть техническими, экономическими, организационными, управленческими и т. д.

В соответствии с международными стандартами инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного *продукта*, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного *технологического процесса*, используемого в практической деятельности, либо в *новом подходе к социальным услугам*.

В общем виде ИП можно записать так:

ФИ - ПИ (НИОКР) - Р - ПР - С (О) - ОС - ПП - М - СБ,

Где ФИ – фундаментальные (теоретические) исследования; ПИ – прикладные исследования (или НИОКР); Р – разработка; ПР – проектирование; С – строительство или оснащение нового производства; ОС – освоение нового производства; ПП – промышленное производство; М – маркетинг; СБ – сбыт.

Этот процесс носит циклический характер, причем события на более поздних этапах могут влиять на события ранних. Например, результаты маркетинговых исследований рынка могут повлиять на ход прикладных исследований (НИОКР), результаты сбыта – на маркетинговые процессы и промышленное производство и т.д.

Длительности циклов также различны. Например. Цикл ФИ-СО может длиться более 10 лет, а НИОКР-СБ – доходить до 3 месяцев (модификация зарубежной бытовой электронной техники осуществляется в среднем раз в квартал).

Поддержка НИОКР часто осуществляется государством или крупными корпорациями. Например, в США 53% НИОКР финансируется государством. На корпорации Японии и США приходится более 70% всех расходов на науку. Доля государственного финансирования НИОКР зависит от специализации фирм: высокая доля – для производителей оборонной и стратегической важной продукции, практически равная нулю – для производителей потребительских товаров. Таким образом, работает принцип: *по мере увеличения возможностей коммерческого использования результатов НИОКР доля государственного финансирования сокращается*. В ведущих странах доля частного сектора в национальных расходах на НИОКР сопоставима и даже может превышать долю государственного бюджета: в США, Великобри-

тании и Франции она составляет 45-50, в ФРГ – 60, в Японии достигает 70%.

Можно выявить следующие тенденции в инновационной деятельности:

- если в первой половине века преобладал принцип *диктата рынку* (начала разработка продукции, потом производство, реклама, стимулирование сбыта), то во второй половине стал преобладать маркетинговый принцип *диктата рынка* (неудовлетворенные, потенциальные потребности рынка диктуют организациям формы и условия их деятельности);
- за счет унификации и стандартизации комплектующей продукции и технологических процессов, автоматизации проектирования и производства, телекоммуникаций *сокращаются временные фазы* ПР-ПП, НИОКР-Р, Р-СБ;
- в крупных корпорациях *«продуктизация»* управления (деление организации на продуктные отделения со своими НИОКР, производством, сбытом, и т.д.) заменяется на *«регионализацию»* (например, общая НИОКР, Р, ПР, С, ОС, и производство комплектующих – на континентах, а сборочные, маркетинговые и сбытовые отделения – в странах), что способствует сокращению фаз ИП и стимулирует сбыт.

Таким образом, можно констатировать, что общая тенденция перехода от дивизиональных схем управления по продукту к дивизиональным по потребителю и рынку (развитие мировой торговли и маркетинга стимулирует этот процесс), развивающаяся унификация и стандартизация комплектующих обуславливают необходимость оперативных действий именно на этапах модификации и сборки конечного продукта, необходимого рынку. *Быстрая модификация* продукции становится основным аргументом в борьбе с конкурентами на рынке.

Но в реализации новых идей и внедрении новой продукции имеются и проблемы. Так, например, американская фирма-консультант в области организации управления и менеджмента провела обследование несколько сотен промышленных фирм для того, чтобы выявить основные трудности. С которыми сталкиваются фирмы при внедрении новой продукции. Как свидетельствуют полученные результаты, эффективность программ создания новой продукции варьируется в разных компаниях от 6 до 84% (эффективность определялась как процент расходов компании по статье «новая продукция», приходящихся на внедренную и имеющую успех на рынке продукцию). Большая часть

новых разработок оказывается неэффективной. Полученные данные показывают, что в среднем только один из трех новых продуктов имеет успех в коммерческом отношении. Авторы обзора пишут, что примерно 4 часа из каждых 5, затраченных научными работниками и инженерами на разработку новой продукции приводит к определенным тенденциям. Первая – отказ от идей или проектов по стадиям процесса создания новой продукции.

Это тенденция показывает, что менее 2% выдвигаемых идей приводит к созданию новой пользующейся спросом на рынке продукции.

Вторая – это тенденция возрастания расходования денежных средств на различных стадиях создания новой продукции.

Это тенденция показывает, что каждая последующая стадия более дорогостояща в отношении затрат времени и денежных средств. Почти 2/3 средств, затраченных на новую продукцию, идет на продукцию, не имеющую успеха из-за:

- низкой достоверности прогнозов по коммерческим выгодам от новинок;
- приоритета управляющей концепции «диктата рынку» над концепцией «диктата рынка»;
- доминирования разработчиков над экономистами и маркетологами в организации.

Около 2/3 этих «выброшенных» средств приходится на стадию разработки. Восемь из каждых десяти научных работников и инженеров трудятся над проектами, не оправдывающими себя с коммерческой точки зрения. Опросы, проведенные в ведущих компаниях, выявили следующие причины низкой эффективности работы:

- 81% компаний причиной половины всех трудностей назвали организационные недостатки;
- 35% компаний указали на недостаточный контроль и плохую отчетность;
- 26 фирм указали на плохо сформулированные задачи и низкий уровень делового анализа.

Полученные неутешительные данные (за 60-е и 70-е гг.) явились причиной того, что многие фирмы стали внедрять у себя стандартизацию и унификацию продукции и технологических процессов исполнения.

6.3. Переход от предметной унификации к бизнес-процессным унификациям

При выработке стратегии организация обеспечивает себе потенциал конкурентного преимущества во времени. Она может менять пять основных элементов:

- Продукт (товар);
- Рынок (сегмент рынка: потребителей или клиентов);
- Отрасль (сферу деятельности, бизнес);
- Положение организации внутри отрасли;
- Приоритет факторов среды и технологию работы во внутренней и внешней среде.

Автономным организациям с доминированием линейных структур управления всегда легче менять рынок, чем производимый товар или отрасль. Технология работы у них всегда ориентированы больше на функции, чем на способности к диверсификации. Как правило, это узкоспециализированные предприятия, занимающиеся производством стандартной или унифицированной продукции, имеющие прочные и стабильные связи и постоянных заказчиков. Такие схемы характерны для административной и хозяйственной деятельности, где труд легко измеряется и нормируется.

Дивизиональным организациям с делением по продукту легче менять технологию работы, рынки сбыта, чем производимые товары. Это, как правило, дочерние предприятия, занимающиеся выпуском продукции, имеющей стабильный спрос (товары народного потребления, продукты питания, автомобили, государственные заказы). Дивизиональные организации с делением по региону или рынку могут менять все компоненты, но сфера деятельности и технология работы у них, как правило, стабильны. Такие схемы могут применяться в непромышленной сфере: маркетинговые фирмы, отделения страховых компаний, финансовые компании, рекламные агентства, агентства по недвижимости и т.д. Крупные корпорации (IBM, Sony, Ford Motors и др.) также применяют регионализацию управления, имея у себя ряд дочерних фирм и официальных дилеров. С развитием мировой торговли регионализация управления становится более распространенной, чем продуктивизация.

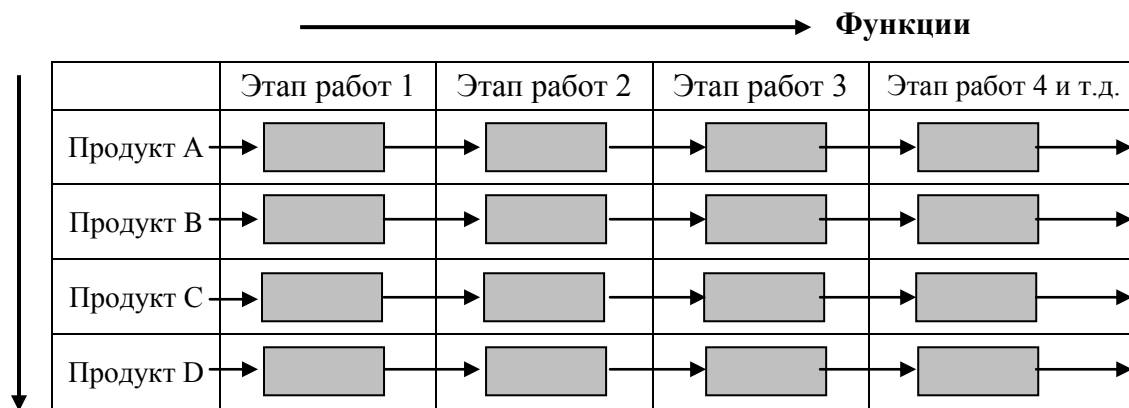
Производственные организации крупных корпораций распределяются по континентам, а сборочные, маркетинговые и сбытовые организации – по странам.

Матричные схемы управления применяются, как правило, в наукоемких областях, где требуется инновационность, быстрота разработки и реализации. Их выгодно применять в промышленности с высоким уровнем стандартизации и унификации деталей и сборочных единиц. Это единственная схема управления, которая *ориентируется больше на новый продукт*, чем на остальные отмеченные компоненты. Тенденции развития научного менеджмента показывают, что постепенно меняется и сама концепция управления. *Концепция группировки работ вокруг продукта и результата (как в традиционных матричных организациях) постепенно заменяется на новую концепцию группировки работ вокруг унифицированных функциональных областей и процессов*. Новая схема управления обеспечивает быструю перестройку организации с одного продукта на другой. При этом экономятся финансовые ресурсы, а также материальные, трудовые, информационные и временные. Такая схема управления также обуславливает:

- Конкурентоспособность организации;
- Предпосылки для ее интенсивного экономического роста;
- Финансовую устойчивость и стабильность ее функционирования.

Новая концепция предусматривает управление не ходом проектов по выстроенным заранее линиям матрицы, а *унифицированными бизнес-процессами*, с помощью которых можно реализовать множество различных проектов (заказов, продуктов). Управление ведется по двум векторам: управление функциональными областями и управление унифицированными процессами. Функциональными областями (ФО) могут быть не только укрупненные НИОКР, рабочее проектирование, производство и т.д., но и более мелкие, например в проектировании: эскизное, конструкторское, технологическое; в производстве: заготовительное, физико-химическое, сборочное, механообработка и т.д. Каждая ФО имеет допустимое множество унифицированных процессов, с помощью которых может реализовываться тот или иной заказ. Причем множество различных заказов в матрице может быть реализовано без дополнительного построения линий матрицы. Например, из **рис.6.3.** видно, что заказ А может быть реализован в матрице по маршруту 11 – 22 – 13 – 44, а заказ В – по маршруту 41 – 32 – 33 – 24.

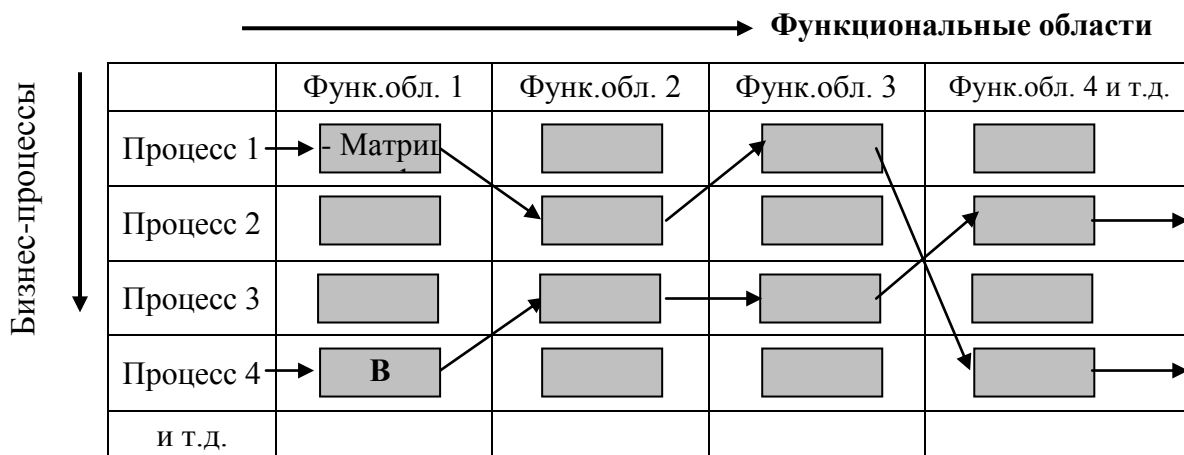
Повышая уровень разделения труда, можно перейти и к трехмерным матричным схемам: функциональные области – процессы – операции (трудовые действия) (**рис.6.4.**).



Проекты, программы, заказы

■ - рабочая группа

А)



■ - рабочие группы

Б)

Рис.6.3. Концепция традиционного матричного управления (А) и концепция процессного матричного управления (Б).

У каждого процесса функциональной области может быть множество унифицированных операций (трудовых действий). Например, в процессе «закупочная деятельность» функциональной области «снабжение» могут быть следующие действия: подготовить требования на закупку, выбрать поставщиков, подготовить закупочные заказы, подготовить информацию для счетов кредиторов, записать данные о работе поставщиков, проанализировать работу поставщиков, сделать заказ, следить за ходом заказа и т.д. Для процесса «технологическое проектирование» ФО «проектирование узла N» в качестве действий могут

выступать унифицированные технологические операции, исполнение которых обеспечивает то или иное качество и стоимость конечного продукта. *Нахождение лучшего (оптимального) маршрута исполнения работы становится актуальной проблемой.* В условиях рынка с постоянно меняющимся спросом и предложением организация часто вынуждена подстраиваться под новые требования и менять унифицированные процессы, действия и маршруты исполнения работ.

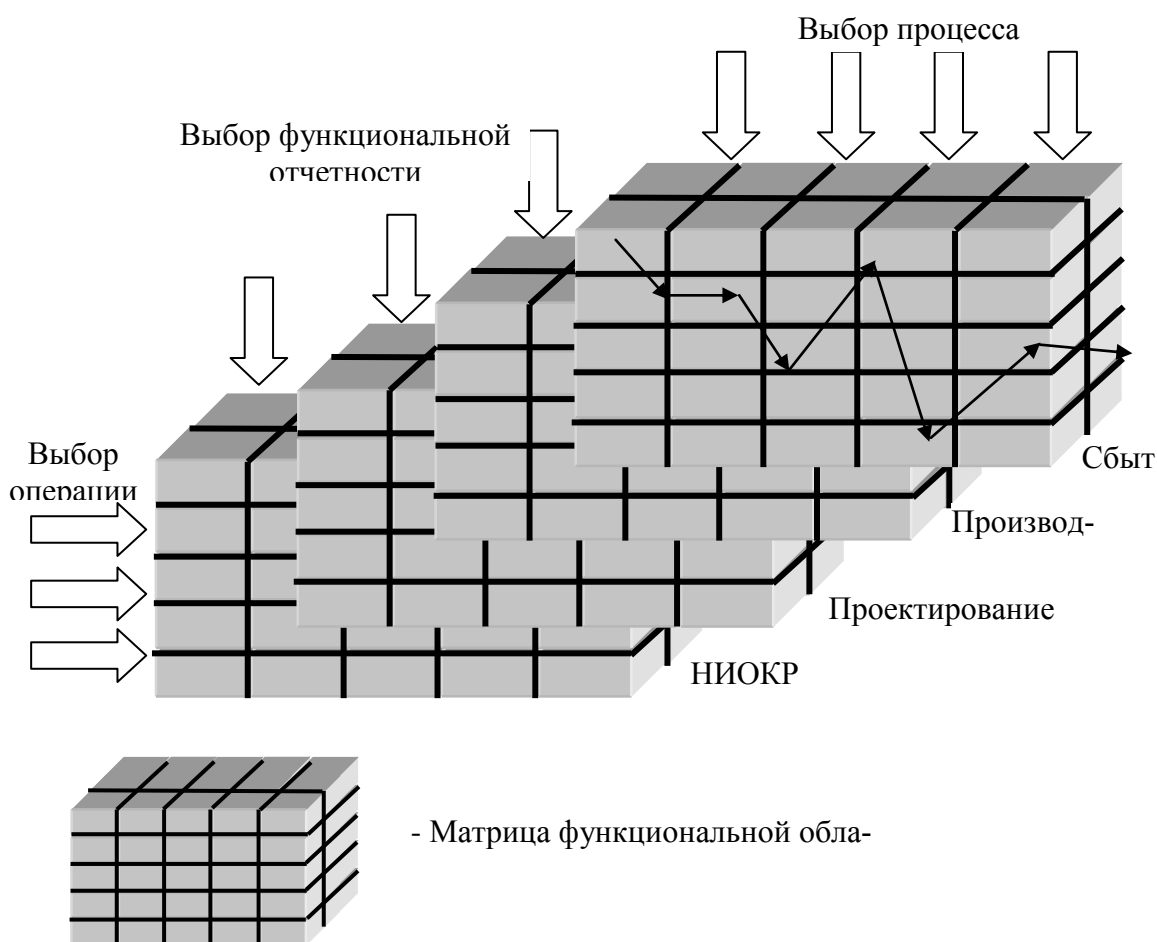


Рис.6.4. Концепция процессного матричного управления с разбиением на функциональные области

При необходимости реализации процессной матричной концепции управления сразу возникает множество вопросов:

- Как выбрать оптимальный по качеству и стоимости маршрут исполнения?
- Как составляются маршруты реализации и проектов (заказов) в матрице?

- Как оценить качество этих маршрутов?
- Как повысить достоверность качества маршрута реализации проекта?
- Как подготовить и мотивировать персонал?
- Какие выгоды даст внедрение этой системы?

Необходимо отметить, что предлагаемая концепция *согласовывается с современными концепциями инжиниринга и реинжиниринга бизнеса*. Общее управление деловыми или бизнес-процессами называют *инжинирингом бизнеса*, подразумевая постоянное проектирование процессов – определение входов, выходов и последовательности шагов – в рамках деловой единицы – функциональной области. В 90-х гг. чрезвычайно популярными в проектировании деловых процессов стало понятие *реинжиниринга бизнеса*, т.е. его периодическое перепроектирование в связи с изменением как внутренней, так и внешней среды организации (в первую очередь из-за изменений потребностей рынков) с целью достижения радикального улучшения ее деятельности.

Начало практики теории реинжиниринга относят к началу 80-х гг. XX столетия, связывая его с деятельностью и перестройкой деловых процессов в компаниях Ford Motors (перестройка процесса поставок) и IBM Credit (перестройка процесса оплаты счетов). Основателем теории реинжиниринга считают М.Хаммера, который в соавторстве с Дж.Чампи выпустил популярную книгу о реинжиниринге «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения радикальных улучшений в критически важных показателях деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость». Они ввели основные понятия: модель бизнеса и фирмы (реальная и желаемая), деловой процесс, владелец делового процесса (менеджер, ответственный за его обновление), руководитель – лидер проекта реинжиниринга, управляющий комитет (высшее руководство, лидеры реинжиниринга и владельцы процессов), рабочая команда реинжиниринга (осуществляет непосредственно реинжиниринг).

По мнению авторов, реинжиниринг целесообразно осуществлять в трех основных ситуациях:

- Когда фирма находится в состоянии кризиса;

- Когда текущее состояние фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными;
- Когда фирма находится в благополучном состоянии, но желает быстрого и радикального отрыва от конкурентов (агрессивные и быстрорастущие организации).

Учитывая вышесказанное, можно констатировать, что к концу века происходит *радикальное переосмысление технологии ведения бизнеса*. На смену *предметной унификации* постепенно приходит *унификация деловых процессов (бизнес-процессов) и технологических процессов исполнения*. Организациям, ориентированным на новый продукт и результат (к которым относят матричные организации), становится невыгодно строить все новые и новые линии матрицы под новый заказ (теряется время, необходимо переоснащение, перевод персонала и матричных подразделений с одной линии матрицы на другую). Все большая автоматизация и унификация делопроизводства, проектирования и производства способствуют внедрению новых технологий управления, которые позволяют, изменяя маршруты унифицированных деловых процессов и операций, менять выпускаемый продукт. Унификация комплектующих изделий способствует быстрой модификации выпускаемой продукции и стабилизации ее жизненного цикла (суммарные объемы продаж не успевают падать). Так, например, на базе одной унифицированной ходовой части выпускаются сотни модификаций автомобилей. На базе процессоров (например, Intel Pentium I, II, III и др.) выпускаются тысячи различных компьютеров в различными потребительскими свойствами. Появляются новые понятия: *конфигурация устройства, информационная архитектура, оригинальная комплектация*. Меняется сама концепция управления. Радикальные фундаментальные и прикладные инновации (новые технологии, изобретения, открытия) дают толчок новым инновационно-модификационным процессам, которые и обеспечивают конкурентное преимущество организации. Ведущие фирмы (например, Sony, IBM, Ford Motors и др.) раз в 2-3 месяца выводят на рынок новую модификацию своего изделия. *Скорость модификации, качество продукта и минимизация издержек становятся определяющими факторами обеспечения конкурентного преимущества матричной организации. Разработка технологии управления, позволяющей находить экономичные (по времени, затратам ресурсов) и качественные маршруты исполнения, становятся актуальной проблемой.*

Практика работы и анализ научной литературы подтверждают, что в управляющей системе, рабочих автономных группах, реализующих тот или иной деловой процесс (бизнес-процесс), критическими факторами успеха все более становятся:

- Компетентность и качество персонала;
- Напористость менеджмента;
- Лидерские качества руководителей;
- Организационная культура.

6.4. Бизнес – инжиниринг и реинжиниринг

Как уже было сказано ранее, «инжиниринг» бизнеса можно представить как совокупность приемов и методов, которые компания использует в проектировании бизнеса для своих целей. Необходимость инжиниринга была вызвана потребностью улучшения фирмами своего финансового положения. Проще говоря, компании стали искать дополнительные внутренние резервы эффективности, чтобы зарабатывать больше денег в более короткие сроки.

Компания должна быть организована таким образом, чтобы отслеживать постоянные изменения во внешнем мире. Компания не может быть неизменной, она должна стремиться удовлетворять запросы потребителей, не уступать сопернику в условиях жесткой конкуренции, совершенствовать свои внутренние процессы, развивать диапазон предлагаемых товаров и услуг и ставить перед персоналом реальные цели, предоставляя сотрудникам творческую свободу.

Инжиниринг предусматривает новый способ мышления - взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Компания рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами.

Риск при проведении инжиниринга достаточно велик, но те улучшения, которых можно добиться с помощью новых способов мышления, оказываются кардинальными.

Объектом реинжиниринга являются бизнес-процессы, а не компания. Компания проводит реинжиниринг не отделений производства или продаж, а осуществляет реинжиниринг (перепроектирование) работы, которую выполняют люди в этих подразделениях.

Дадим определение реинжиниринга.

Реинжиниринг – это радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений по решающим современным показателям деятельности компании, таким как стоимость, качество, сервис и темпы.

На начальной фазе реинжиниринга необходимо ответить на следующие фундаментальные вопросы о деятельности компании:

1. Почему компания делает то, что она делает?
2. Почему компания делает это таким способом
3. Какой хочет стать компания.

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны выявить и переосмыслить правила и предположения, положенные в основу ведения бизнеса. Часто эти правила оказываются устаревшими, ошибочными или неуместными.

Так, например, задача «Как эффективнее выполнить проверку пользовательского кредита?» содержит предположение, что надо осуществлять проверку кредита. Хотя во многих случаях цена проверки может превосходить потери являющиеся следствием отсутствия проверки. Итак, реинжиниринг начинается с того, что компания начинает осознавать, что она делает, как она это делает и затем концентрируется на том, что должно получиться в результате.

Ключевое слово *радикальный* означает, что перепроектирование должно затрагивать суть (корень) явления, а не поверхностные изменения.

Реинжиниринг – это своего рода изобретение, а не улучшение, увеличение или модификация.

Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо получить улучшение либо увеличение некоторых показателей деятельности компании на 10-20 %.

Проведение реинжиниринга целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании путём замены старых методов управления новыми.

Каковы же основные понятия, существующие в инжиниринге и реинжиниринге бизнеса?

Понятие «бизнес-процесс». Бизнес-процесс - это хозяйственный процесс, начинающийся с одного или более входов (заданий) и заканчивающийся созданием результата (продукции), необходимого клиенту.

Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству.

У организационных подразделений есть «имена» («производство продукции», «доставка продукции»), с ними должны быть связаны ответственные должностные лица («президент», «начальник подразделения») и бизнес процессы.

Основная цель – дать им эти названия, унифицировать их.

Макроцель- сборка оптимального бизнес-маршрута из отдельных его фрагментов (бизнес –процессов).

Любой унифицированный бизнес-процесс должен иметь свои характеристики: *вход, стоимость, длительность, выход, качество и степень удовлетворения клиента.*

Основные этапы реинжиниринга. Проект по реинжинирингу бизнеса включает четыре основных этапа.

1. *Разработка образа (vision) будущей компании.* На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.
2. *Анализ существующего бизнеса.* Проводится исследование компании и составляются схемы ее функционирования в настоящий момент.
3. *Разработка нового бизнеса.* Разрабатываются новые и (или) измененные процессы и поддерживающая их информационная система. Подбираются прототипы, и осуществляется тестирование новых процессов.
4. *Внедрение нового бизнеса.* На этом этапе новый проект внедряется в бизнес.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а параллельно, причем некоторые этапы повторяются. Реинжиниринг как любое емкое и новое понятие претерпевает определенные изменения во времени. Часто в литературе выделяют следующие периоды эволюции, касающиеся реинжиниринга:

1. Начальный (тактический) период 1990-1993 гг. В этот период в понятии реинжиниринг включали перепроектирование одного или небольшого количества значащих процессов. Реинжиниринг сопровождался такими программами усовершенствования бизнеса, как:

- Управление качеством;
- Функционально – стоимостной анализ;
- Производство «как раз вовремя».

Результатом БПР в этот период являлось значительное повышение эффективности работы компании.

1. Стратегический период: 1994-1996гг. В течении этого периода в реинжиниринг включаются всё или большинство бизнес – процессов, но в рамках существующей бизнес – стратегии. Результатом являлось скачкообразное повышение эффективности работы компании.

2. Глобальный период: 1996-2000гг. Предполагается, что в течении этого периода эволюции механизмы реинжиниринга обеспечивали возможность постоянного пересмотра бизнес – стратегии компании в соответствии с изменяющимся внешним окружением.

Рассмотрим особенности присущие перепроектированным бизнес – процессам, т. е. процессам, сформированным в ходе проведения реинжиниринга.

Несколько работ объединяются в одну. Например, работа нескольких специалистов входящих в различные подразделения может быть передана одному человеку, имеющему доступ к компьютерной базе или Интернету.

Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что, переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком уменьшает количество сотрудников и ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз («горизонтальное сжатие процесса»). Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специальную группу людей для устранения этих ошибок. Улучшается управляемость за счет уменьшения количества сотрудников и четко распределенной ответственности между ними.

Необходимо стимулировать принятие самостоятельных решений работниками. В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и *вертикальное сжатие процессов*. Вертикальное сжатие происходит за счет того, что исполнитель принимает решение самостоятельно, без разрешения сверху.

Осуществление вертикального сжатия уменьшает временные задержки, снижает стоимость, ускоряет реакцию на запросы клиента и расширяет полномочия исполнителей.

Работа идет параллельно. Там, где это возможно, работы выполняются параллельно, что ускоряет выполнение процесса. Таким образом сокращается время и экономятся ресурсы. Актуальной проблемой становится построение сетевых графиком и графиков расписаний.

Бизнес-процессы. В конкурентных условиях рынка бизнес-маршрут может быть различным в зависимости от ситуаций, входов (заданий) и состояния рынка.

Новые (перепроектированные) бизнес-процессы должны иметь различные версии. Далее определяется, как версия процесса наиболее подходит к текущей ситуации.

Работа выполняется там, где это целесообразно, а не где положено. Реинжиниринг сдвигает границы подразделений, что устраняет излишнюю интеграцию и приводит к гибкости процессов управления.

Уменьшение проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга осуществлять их только в той мере, в какой это экономически целесообразно.

При общей целесообразности их проверок.

На практике довольно часто оказывается, что стоимость проверок и управляющих воздействий превосходит стоимость потерь, которые имели бы место при отсутствии проверок.

Минимизация согласований. Задача реинжиниринга – минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних точек контакта.

Роль координации возрастает. Для этого координирующий менеджер (или специальный отдел) должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Поэтому он должен иметь доступ ко всем информационным системам фирмы и ко всем исполнителям.

Необходимо оптимальное соотношение централизации и децентрализации управления. Современные технологии дают возможность компании действовать на уровне подразделений полностью автономно (децентрализовано), сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными.

Например, продавцы, работающие в регионе, могут через мобильные компьютеры по беспроводной связи получить доступ к централизованной БД, находящейся в штаб-квартире компании, и использовать при составлении контрактов последние сведения о ценах, спецификации товаров и других условиях. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры и повысить качество обслуживания.

Важность объединения достоинств централизации /децентрализации можно проиллюстрировать на примере работы банков. При работе с крупными корпорациями многие банки проводят независимые финансовые операции с одним и тем же клиентом через свои различные подразделения. Подобный децентрализованный подход может привести к хаосу, так как каждое подразделение отслеживает только ту часть рынка, которая соответствует его профилю.

Итак, чтобы избежать подобных ситуаций, банки должны иметь централизованную БД, доступную всем подразделениям, что, с одной стороны, не препятствует автономной работе подразделений, а с другой – позволяет подразделениям координировать свои действия без бюрократического аппарата.

Условия успеха. Компания, исповедующая принципы реинжиниринга, должна уметь быстро формировать у себя:

- Унифицированные бизнес-процессы;
- Работы и структуры взаимодействия между ними;
- Системы управления работами и оценок труда;
- Убеждения, взгляды и ценности работников.

От функциональных подразделений к командам. Реинжинирингом предлагается подход, состоящий не в разделении людей по подразделениям, а в объединении людей в команды, исполняющие бизнес-процессы. При этом производственная целесообразность подразумевает возможность быстрой «перетасовки» персонала, перевод их из одной команды в другую.

Команды заменяют старые функциональные подразделения. В зависимости от сути выполняемых работ используются различные типы команд.

Один тип команд объединяет некоторое число совместно работающих людей с различными специальностями, выполняющих рутинную, повторяющуюся работу.

Другой тип команды объединяет людей для решения некоторой сложной задачи. В этом случае команда создается на время решения задачи. Команды подобного типа называют *виртуальными командами*. При завершении проекта команды этого типа расформируются, а их члены переходят в другие проекты и команды.

Один человек может быть одновременно членом нескольких виртуальных команд, распределяя свое время между несколькими проектами.

«Команда» может состоять и из одного человека.

Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой. Работа сотрудника, ставшего членом команды, становится более содержательной, так как из нее в ходе реинжиниринга устраняются излишние проверки, согласования, ожидания, вызванные преодолением границ между подразделениями традиционной компании.

Члены команды фокусируют свои усилия на потребностях пользователей, а не на потребностях начальства.

Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнения предписанных заданий к принятию самостоятельных решений. Традиционная, ориентированная на задания компания требует, чтобы ее работники следовали предписанным правилам. Компания, завершившая реинжиниринг, требует, чтобы ее сотрудники не следовали предписанным правилам, а предлагали свои, т.е. члены команды уполномочены принимать самостоятельные решения.

Если исполнители должны ждать рабочих указаний, - это не команда.

Таким образом, передача полномочий исполнителям является обязательным условием проведения реинжиниринга.

Проведение реинжиниринга влечет за собой изменение требований к сотрудникам, принимаемым на работу.

Изменяются требования к подготовке сотрудников:

От курсов обучения к образованию в процессе работы.

Традиционные компании готовят своих сотрудников на курсах, цель которых обучить, как выполнять некоторую конкретную работу или как управлять той или другой специфической ситуацией.

В связи с многоплановостью и изменяемостью работ, ориентированных на процессы, компании должны заботиться не только о проведении обучающих курсов, но и о непрерывном образовании своих сотрудников. Действительно, при непрерывно изменяющемся окружении невозможно нанять людей, которые знают все, что от них может потребоваться.

Изменяется оценка эффективности работы и оплата труда:

От оценки деятельности к оценке результата.

Зарплата сотрудника определяется не столько временем, проведенным на работе, важностью выполняемой работы, трудовым стажем, количеством подчиненных, занимаемой должностью, сколько эффективностью его работы, оцениваемой по конечному результату работы фирмы.

Меняется критерий продвижения: от эффективности выполнения работы к способности (умению) выполнять работу.

Наградой за эффективность работы должна быть премия, а не продвижение по службе. Продвижение по службе зависит от способностей сотрудника, а не от эффективности его работы, т.е. принцип компаний должен быть таков «Платим за эффективность, продвигаем за способности». Несмотря на очевидность этого принципа, он часто нарушается. Типичным является такое рассуждение: если **N** хороший программист, то он подходит на должность руководителя лаборатории программистов. Подобный вывод часто оказывается ошибочным, и компания получает плохого руководителя, лишившись хорошего программиста.

Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

Реинжиниринг вызывает существенный сдвиг в культуре компании. Реинжиниринг требует от исполнителей осознания и убежденности, что они работают для клиентов, а не для своих начальников (боссов).

Исполнители будут верить в это в той степени, в какой практика работы компании будет подтверждать это.

6.5. Концепции обучения и самообучения систем управления на предприятиях

В последнее время приобрела известность принципиально новая концепция обучения и самообучения предприятий с матричной структурой в условиях рыночной экономики. Осуществляется переход от предметной (продуктной) унификации управления к унификации бизнес-процессов и управлению ими. Это согласуется с современными концепциями инжиниринга и реинжиниринга бизнеса.

Используя стабильный набор унифицированных бизнес-процессов, можно менять маршруты их прохождения и реализовывать новые заказы при относительно стабильной матричной структуре организации. Замыкая выход управляющей системы (маршрут исполнения заказа) с ее входом (заказ), формируя образцовое обучающее множество правил «ЕСЛИ заказ, ТО маршрут его исполнения», можно использовать указанные правила и обеспечить обучаемость предприятия ведению бизнеса в конкурентных условиях рынков и НТП. Это

также очень важно при инновационной деятельности в условиях ограниченности «жизненного цикла товара».

Схема, отражающая суть обучаемости предприятий и их управляющих систем (автоматически генерирующих маршруты исполнения заказов), показана на **рис. 6.5**.

Данная концепция является базовой для обучения управляющих подсистем предприятий матричного типа. Это ведет к их быстрой адаптации к новым условиям и потребностям рынка в условиях конкуренции.

Приведенную схему несложно реализовать на базе ЭВТ и использовать в качестве подсистем АСУ.



Рис. 6.5. Методология обучаемости предприятий с матричной структурой и их управляющих систем.

Разработав систему кодировки возможных заказов (по их признакам), можно создать специальные классификаторы (во многих отраслях они широко применяются) и осуществлять поиск образцовых маршрутов-аналогов исполнения с помощью базы данных и знаний (БДЗ) информационно-поисковой системы (ИПС) автоматически, по

коду заказа, без участия человека. За последним остаются только функции описания будущего заказа по его потенциальным признакам и контроль синтезируемого машиной маршрута.

База данных и знаний (БДЗ) формируется из обучающего множества образцовых правил (фреймов) Ω . Оно является основой всей концепции управления. Примеры правил: «ЕСЛИ код заказа, ТО маршрут его исполнения», «ЕСЛИ код детали, ТО маршрут ее изготовления» или «ЕСЛИ код сборочной единицы, ТО маршрут ее сборки» и т.д.

Результаты исследований показали, что предлагаемая концепция управления позволяет существенно экономить время (в 2 и более раз) на подготовку производства и самого производства. При этом гарантируется качество маршрута и, следовательно, самой продукции на уровне лучших образцов множества Ω .

Достоверность автоматического синтеза одного маршрута можно оценить с помощью менеджера-эксперта или группы менеджеров-экспертов по балльной системе. Достоверность работы всей подсистемы управления в промежутке времени Δt оценивается по формуле:

$$D_{nc} = N_{н.э.} / N_{общ.}$$

где $N_{н.э.}$ - количество принятых экспертами маршрутов исполнения заказов без исправления; $N_{общ.}$ – общее, выработанное автоматизированной системой количество маршрутов исполнения заказов в промежутке времени Δt .

Алгоритмы автоматического синтеза маршрутов исполнения построены автором со сводимостью к экстремальному значению функционала их качества:

$$\min F_k = c_1 1/N_i + c_2 1/J_0 + c_3 dA$$

где c_1, c_2, c_3 - весовые коэффициенты значимости частных критериев (обычно определяются экспертными методами); N_1 - уровень глобального поиска образцовых маршрутов-аналогов исполнения (находит ЭВМ по результатам поиска ИПС в дереве признаков заказа); J_0 - относительный уровень фильтрации спектра применяемости бизнес-процессов или операций (рассчитывает ЭВМ по результатам выделения образцовых бизнес-процессов с максимальными частотами их применяемости на практике):

$$J_0 = J_{omm} / n$$

где **Юпт** - оптимальный уровень применяемости бизнес-процессов или операций, все процессы или операции его выделяют (этот уровень автоматически находит ЭВМ); **n** - полное количество уровней спектра применяемости бизнес-процессов или операций; **dA** - относительный уровень разброса бизнес-процессов или операций (рассчитывается по частотам расположения бизнес-процессов или операций в выделенных ИПС образцовых маршрутах-аналогах).

Автоматически вычисляемые величины **F_к** и **D_{нс}** зависят от объема, качества и репрезентативности обучающего множества **Ω** БДЗ.

Исследования показали, например, что с достоверностью 0,7 – 0,9 за полгода можно синтезировать порядка 6000 эффективных маршрутов исполнения (алгоритмы автоматического синтеза обеспечивают экстремум **F_к**) для серийной унифицированной наукоемкой продукции (тела вращения, плоскостные детали, сборочные единицы и т.д.). Необходимый объем БДЗ при этом – 3000 правил. Если количество правил БДЗ уменьшается до 1000, то достоверность работы управляющей системы падает до 0,1 – 0,3.

Расчеты показывают, что за короткий срок применения показанной методологии управления маршрутами исполнения можно достичь экономии по следующим позициям:

- Снижение затрат на технологическое проектирование (разработка маршрутов изготовления) на 80 – 90 %;
- Снижение затрат на подготовку, переподготовку и перемещение персонала для разных заказов, так как автономные рабочие группы выполняют унифицированные функции (до 50 %);
- Сокращение времени на подготовку производства и самого производства (до 40 %);
- Снижение накладных расходов (на управленческий персонал, на диспетчеризацию и др.);

Создав предпосылки для снижения затрат, а следовательно, и себестоимости продукции, ведя гибкую ценообразовательную политику, можно добиться дополнительных приростов прибылей и рентабельности. Расчеты для некоторых предприятий (например, с помощью пакета Project Expert) показали, что затраты на внедрение и сопровождение такой системы в течение длительного периода времени окупаются для мелкосерийных организаций за 1,5 – 2,5 года, для крупносерийных – за 2,5 – 3 года. Экономический эффект, выраженный суммой разностей притоков и оттоков средств за планируемый период инновацион-

ного проекта, по расчетам может приближаться в эквиваленте к \$ 250 тыс. за 2 года. Данная цифра варьируется в зависимости от типа предприятия и бизнеса.

Очевидно, что внедрение данной технологии управления требует определенных затрат. Не всем организациям следует применять такое управление. Для фирм-виолентов и фирм-пациентов подобная система управления не всегда выгодна. Для фирм-эксплерентов (фирм – пионеров) и фирм – коммутантов, занимающихся выпуском наукоемкой продукции (особенно товаров народного потребления), такая система управления, наоборот, окажется эффективной.

6.6. Мотивация персонала в ультрасовременных структурах

Комплексная концепция мотивации в рабочих группах матричной организации. Рассмотрим взаимодействие различных моделей составляющих мотивационной среды, поскольку интересно оценить их взаимодействие в динамике, так как часто одна из составляющих начинает доминировать во времени и оказывать позитивное или негативное влияние на всю мотивационную среду коллектива и, как следствие, на эффективность его работы.

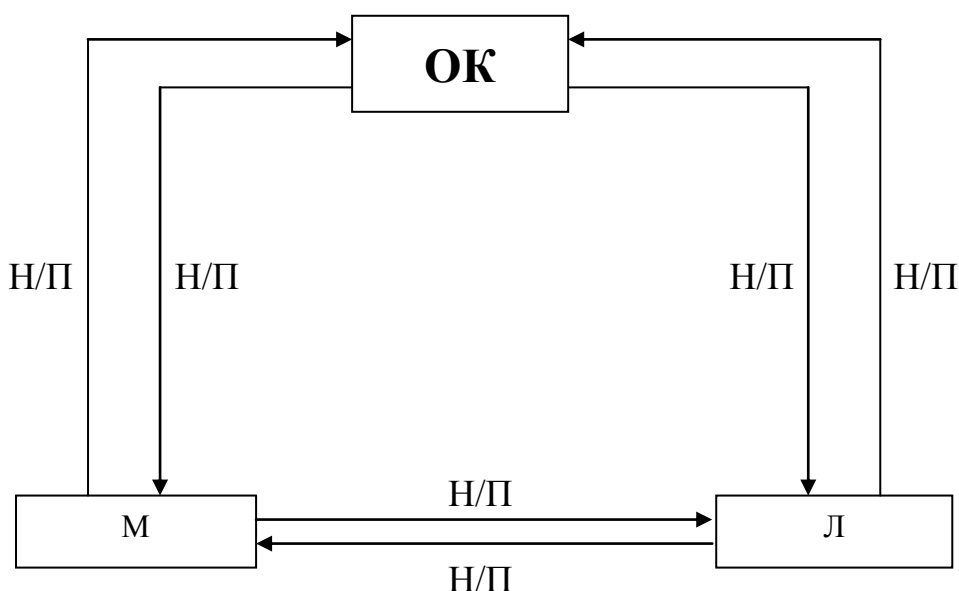
Комплексная модель создания мотивационной среды показана на **рис.6.6.**

Из рисунка видно, что организационная культура (ОК), мотивация индивидов (М) и лидерство группе (Л) комплексно взаимодействуют и обуславливают друг друга, каждая составляющая мотивационной среды (М, ОК и Л) может оказывать позитивное или негативное влияние на остальные.

Возможны, таким образом, 12 вариантов:

1. Мотивация членов группы оказывает позитивное влияние на ее организационную культуру.
2. Мотивация членов группы оказывает негативное влияние на ее организационную культуру.
3. Мотивация членов группы оказывает позитивное влияние на руководителя-лидера этой группы (стимулирует лидерство).
4. Мотивация членов группы оказывает негативное влияние на руководителя-лидера этой группы (не стимулирует лидерство).
5. Организационная культура группы оказывает позитивное влияние на мотивацию ее членов.

6. Организационная культура группы оказывает негативное влияние на мотивацию ее членов.
7. Организационная культура группы оказывает позитивное влияние на ее руководителя-лидера (стимулирует его).
8. Организационная культура группы оказывает негативное влияние на ее руководителя-лидера (не стимулирует его).
9. Лидерство в группе позитивно влияет на мотивацию ее членов .
10. Лидерство в группе негативно влияет на мотивацию ее членов.
11. Лидерство в группе позитивно влияет на организационную культуру в ней.
12. Лидерство в группе негативно влияет на организационную культуру в ней.



М - выбираемая традиционная модель мотивации;
ОК - выбираемая модель организационной культуры;
Л – выбираемая модель лидерства

Рис.6.6. Комплексная модель мотивации (КММ) в рабочих группах.

Реализация и измерение комплексной мотивации. Реализация и измерение комплексной мотивации согласно рис. осуществляется по следующей методике:

- необходимо проанализировать ситуацию и выбрать наиболее подходящую модель мотивации, организационной культуры и лидерства для данных членов группы;

- периодически тестировать членов группы на позитивное или негативное влияние той или иной компоненты;
- сформировать матрицу синергии работы;
- проанализировать матрицу синергии работы;
- разработать мероприятия по повышению синергии работы группы.

Матрица смежности синергии работы имеет вид:

$$\begin{matrix} & & \mathbf{M} & \mathbf{OK} & \mathbf{Л} \\ \mathbf{M} & & \circ & \text{п/н} & \text{п/н} \\ \mathbf{OK} & & \text{п/н} & \circ & \text{п/н} \\ \mathbf{Л} & & \text{п/н} & \text{п/н} & \circ \end{matrix}$$

Элементом матрицы может быть: п- позитивное влияние (1), н - негативное влияние (0), о -связи нет.

По количеству элементов «н» и «п» и их взаимосвязям можно сформировать объективный взгляд на ситуацию, наметить ряд мероприятий по ее улучшению.

Обеспечение синергии работы должно предусматривать:

- анализ ситуации в группе;
- определение компоненты, которую необходимо в первую очередь исправлять;
- разработку ряда мероприятий по запуску новой схемы мотивации;
- запуск схемы мотивации;
- оценку мотивационного потенциала и контроль (мониторинг) мотивационной среды в группе.

Рассмотрим каждый из этапов в отдельности.

Анализ ситуации в группе необходимо начинать с выявления доминирующей компоненты. В группе может доминировать:

- мотивация персонала (например, хорошо спланирована и реализована система стимулирования труда);
- лидерство (руководитель, более ориентированный на человека, чем на работу);
- организационная культура (например, большое значение придается внешним атрибутам работы).

Случай доминирования мотивации показан на **рис. 6.7**.

Из схемы видно, что мотивация может стимулировать (обогащать) лидерство и организационную культуру одновременно и по отдельности.

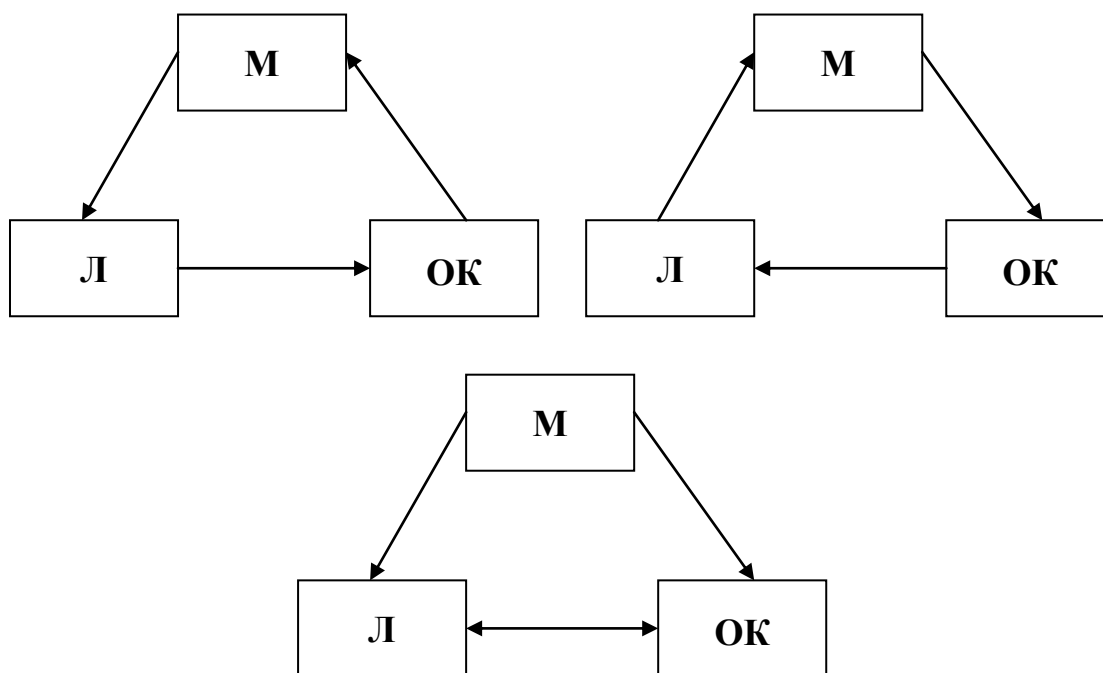


Рис.6.7. Доминирование мотивации

Если доминирует лидерство, то возможны три аналогичные модели (см. **рис.6.8.**) лидерство доминирует над мотивацией (обогащая ее), над организационной культурой и над обеими компонентами вместе. Важно узнать, запускается ли при этом мотивационный цикл?

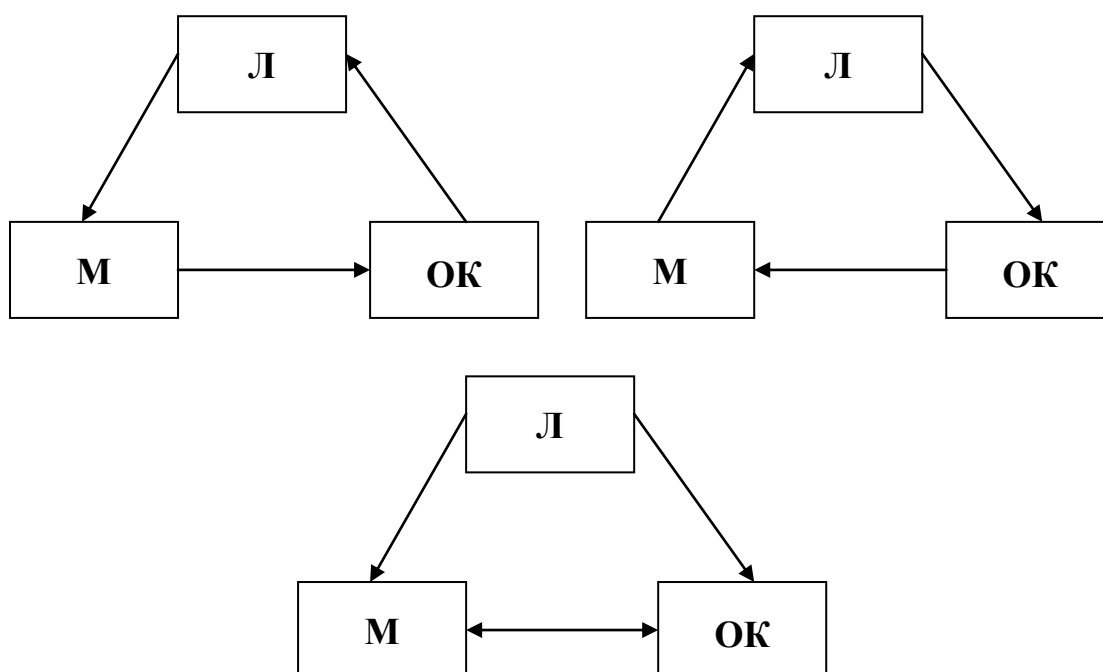


Рис.6.8. Доминирование лидерства

Случай доминирования организационной культуры показан на **рис.6.9.**

Как уже было отмечено, важно определить, запускается ли мотивационный цикл? Если в матрице синергии работы позитивные элементы доминируют над негативными по одному из отмеченных циклов, то можно сказать, что комплексная система мотивации в группе работает. В обратном случае - нет.

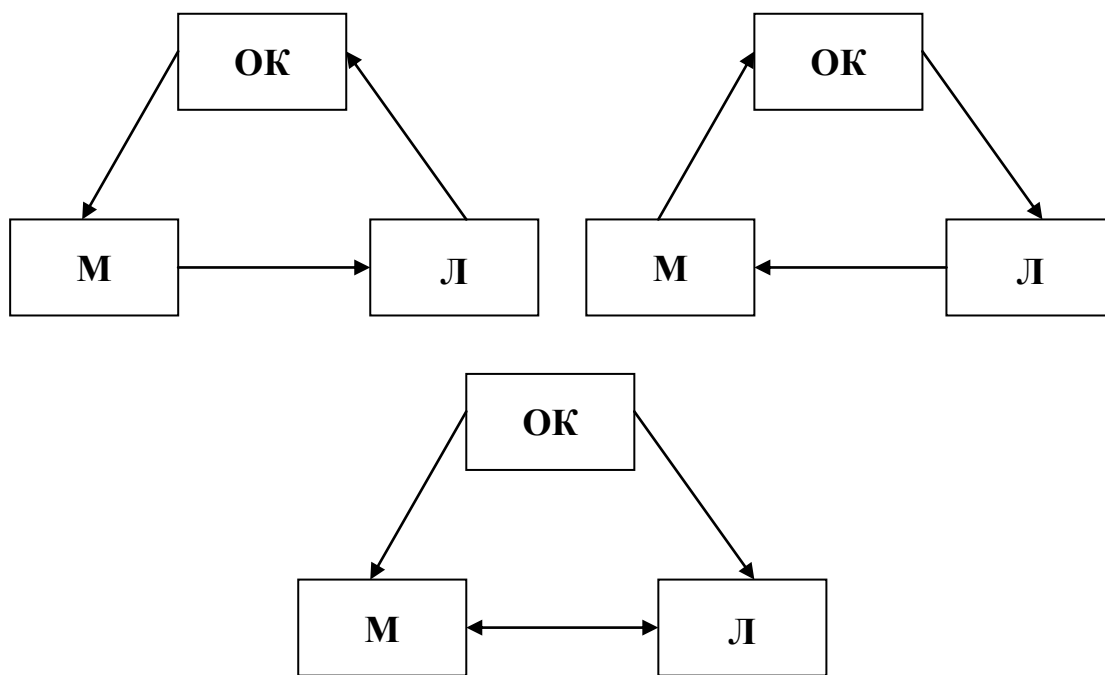


Рис.6.9. Доминирование организационной культуры

После определения доминирующей компоненты и схемы взаимодействия ее с ставшимися необходимо определить компоненту, которую необходимо исправить в первую очередь. Нахождение наиболее значимой и слабой компоненты позволит обеспечить условия для разработки мероприятий по исправлению ситуации в группе.

Проводя итерационно данный процесс анализа, разрабатывая и реализуя мероприятия, необходимо добиться баланса трех компонент. В результате произойдет взаимное обогащение работ и *будет обеспечена позитивная синергия работы группы* (см.**рис.6.10.**). Данные работы должны вестись квалифицированными социологами и психологами, менеджерами по персоналу. Инструменты для анализа: тесты, опросы, контрольные замеры работ.

В идеале все компоненты должны взаимно обуславливать друг друга и давать позитивный синергетический эффект.

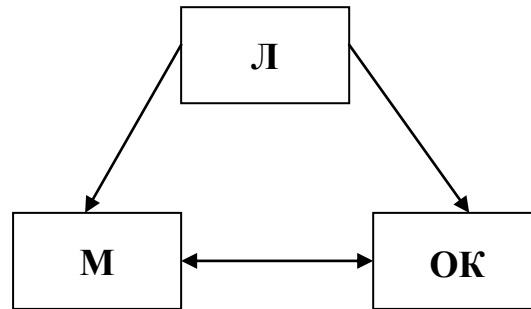


Рис.6.10. Позитивная синергия работы группы

Матрица синергии работы в этом случае должна иметь вид:

$$\text{МС} = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{М} & \text{ОК} & \text{Л} \end{matrix} \\ \begin{matrix} \text{М} \\ \text{ОК} \\ \text{Л} \end{matrix} & \begin{pmatrix} \text{о} & \text{п} & \text{п} \\ \text{п} & \text{о} & \text{п} \\ \text{п} & \text{п} & \text{о} \end{pmatrix} \end{matrix}$$

Первоочередные мероприятия должны включать в себя:

- выбор оптимальной для данной ситуации модели мотивации, лидерства и организационной культуры;
- разработку системы стимулирования труда в зависимости от сложности, формализуемости труда и качества персонала (образование, квалификация, навыки, способность воспринимать ценности и нормы организации);
- разработку системы ротации кадров и их карьеры (быстрая, медленная);
- разработку системы подготовки и переподготовки кадров;
- разработку системы найма и отбора кадров;
- разработку системы формирования, поддержания и изменения организационной культуры.

Оценку эффекта мотивационной составляющей можно проводить путем оценки рентабельности работы группы.

Рентабельность работы группы можно варьировать изменяя:

- производительность и качество труда;
- цену произведенного продукта.

Очевидно, что первый способ обуславливает интенсивный путь развития организации. Второй – экстенсивный путь ее развития. Периодически проводя контроль, можно увидеть, что рост рентабельности, может быть, достигнут за счет производительности или за счет индексации цен. Фирме важно знать, за счет чего изменяется рентабельность работы.

Покажем теперь, где и как ищутся резервы производительности и создаются предпосылки для роста рентабельности работы.

Рассмотрим пять возможных методик поиска резервов производительности труда путем включения мотивационного потенциала.

Способ 1: через анализ потерь работы подразделений:

- формулируются показатели эффективности труда, например простой, выполнение сроков заказчика, время исправлений, показатели качества продукции, повторные жалобы;
- ведется ежеквартальный учет динамики этих показателей во времени;
- каждому показателю присваивается своя значимость с приведением всех потерь к 100%;
- анализируется динамика потерь в прошлом и текущем кварталах, делаются соответствующие выводы и принимаются организационные решения, в том числе и мотивационного характера;
- предыдущие этапы повторяются до обеспечения синергии работы группы.

Способ 2: через анализ временных рядов производительности и качества работы:

- выявляется временная динамика производительности и качества работы (по специальным показателям, например процент брака, среднее время наработки на отказ и др.) коллектива из n человек;
- ищутся факторы, повлиявшие на изменение этой динамики: по результатам анализа кривой производительности для коллектива из n человек рассчитывается производительность для мелких групп исполнителей: бригад, отделов, секторов, групп и т.д.;
- по рассчитанной производительности нормируется труд мелких групп исполнителей, планируется будущая работа;
- производится строгий периодический контроль сроков исполнения, вносятся коррективы мотивационного характера;
- предыдущие этапы повторяются до обеспечения синергии работы.

Способ 3: через анализ временных рядов издержек:

- выявляется динамика издержек по следующим показателям, например сырье и материалы, услуги, затраты на работников, прибыль до уплаты налогов, затраты капитала; выявляется их процентное соотношение;
- рассчитываются следующие отношения для каждого момента времени:
 - а) затраты на работников / добавленная стоимость,
 - б) затраты капитала / добавленная стоимость,
 - в) прибыль до уплаты налогов / добавленная стоимость
 - г) добавленная стоимость / выручка;
- строятся графики динамики рассчитанных отношений во времени;
- ищутся мотивационные резервы для улучшения динамики этих отношений (влияем на динамику отношений).

Включая мотивационный потенциал, можно повышать добавленную стоимость следующими способами:

- дополнительными усилиями компании в области научных исследований и разработок; тем самым повышается конкурентоспособность товара, его новизна и ценность;
- дополнительными усилиями компании в области технологий, т.е. повышением технологичности товара, его надежности и качества;
- дополнительными усилиями компании в области производства - снижением потерь сырья и материалов, процента брака, повышением организационной культуры производства;
- дополнительными усилиями компании в области маркетинговых исследований – модифицированием во время производимого товара, более точной сегментацией рынка и выявлением потенциального спроса, правильным позиционированием товара и регионов его распространения, проведением рекламной компании, организацией оптимальной системы торговли (мелкооптовой, крупно оптовой, розничной, через агентов, со склада, через дистрибьюторов и т.д.);
- изменяя структуру управления компанией и ее производства;
- меняя ее информационную архитектуру, тип управления, влияя тем самым на производительность и качество продукции.

Способ 4: с помощью анализа показателей работы на одного работника:

- выявляются следующие динамики показателей во времени:
 - а) объемы продаж на одного работника;
 - б) прибыль до уплаты налогов на одного работника;
 - в) затраты на одного работника / добавленная стоимость;

- д) прибыль до уплаты налогов на одного работника / добавленная стоимость;
 - е) затраты капитала на одного работника / добавленная стоимость.
- анализируется мотивационная среда, выявленные динамики показателей для подразделения **A** сравниваются с аналогичными для подразделения **B**, далее принимается решение о сокращении или пополнении подразделений, ликвидации, добавлении или изменении функций этих подразделений, изменении их кадрового состава, финансовой и материальной поддержке.

Способ 5: с помощью мониторинга ОНЧА (отдача на чистые активы).

В нашем случае будем рассматривать чистые активы двух видов: капитальные активы (здания, оборудование, оснащение в денежном выражении и др.) и активы на оплату работающих (трудовых ресурсов). Последовательность методики следующая:

- рассчитываются текущие отношения: (чистая добавленная стоимость / стоимость капитальных активов), и (чистая добавленная стоимость / общие затраты на трудовые ресурсы), соответствующие текущему положению подразделения или организации в целом;
- строится точка, соответствующая рассчитанным текущим отношениям, рассчитывается ОНЧА;
- планируются новые инвестиции и вложения, прогнозируется изменение положения точки на графике (прогнозируются новые отдачи с капитальных активов и с вложений в трудовые ресурсы);
- фиксируются реальные отдачи и сравниваются с прогнозируемыми, рассчитывается новая ОНЧА;
- анализируется расхождение (если оно есть) реальных и прогнозируемых отдач;
- делаются соответствующие организационные и мотивационные выводы, принимаются решения, планируются решения планируются новые инвестиции и вложения, прогнозируются новые отдачи.

Цель мониторинга: включением мотивационного потенциала достичь максимальных отдач капитальных активов и трудовых ресурсов. Это соответствует правой верхней зоне на графике. При этом отдача чистых активов будет максимальна (см. **рис.6.11.**). Осуществляя мероприятия по обеспечению необходимой динамики ОНЧА, можно целенаправленно продвигаться к намеченной цели. Прогнозы и обоснованные планы помогут в этом.

Как видно из **рис.6.11.**, в подразделениях 7 и 2 по прогнозу повысится ОНЧА, благодаря инвестициям как в капитальные активы, так и в трудовые ресурсы, чем подразделение 2.

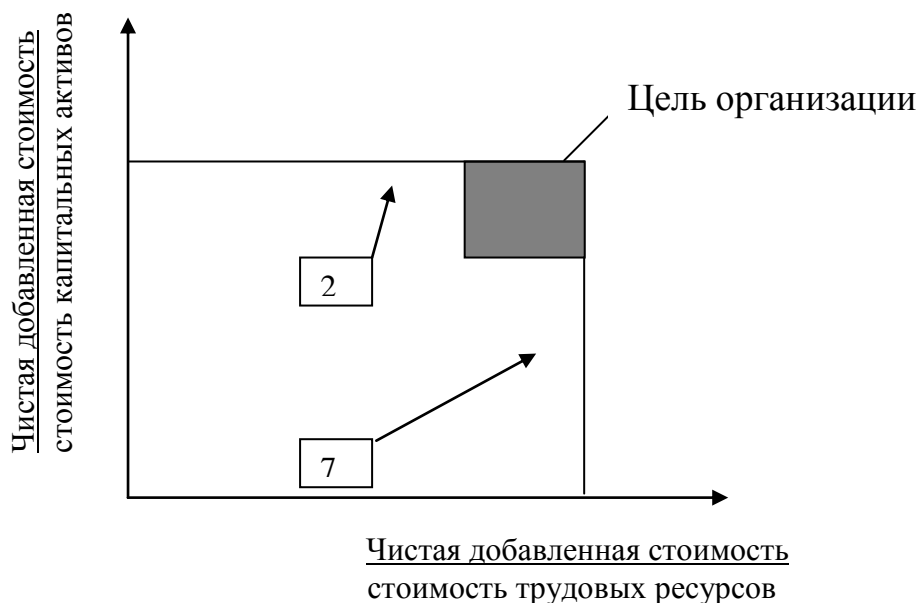


Рис.6.11. Мониторинг ОНЧА

В соответствии с этой моделью оценку динамики ОНЧА целесообразно проводить по показателю крутизны ее изменения:

$$\Delta \text{ОНЧА} = \frac{\Delta (\text{чистая добавленная стоимость} / \text{стоимость капитальных активов})}{\Delta (\text{чистая добавленная стоимость} / \text{стоимость трудовых ресурсов})}$$

В положительной динамике ОНЧА большую роль играет экономное управление трудовыми ресурсами и трудовой нагрузкой. Управление трудовой нагрузкой заключается в:

- планирование нагрузки;
- выполнение плана по нагрузке с оперативным принятием решений при недогрузке и перегрузке.

Рабочую нагрузку можно выразить через количество работников.

Например, 150 работников (нормативное количество) могут выполнить работу 180 и 130 человек. В первом случае рабочая нагрузка увеличивается, а во втором – уменьшается.

При возникновении перегрузки можно:

- привлечь дополнительный персонал;

- использовать имеющихся работников и оплачивать сверхурочные работы;
- продавать сверхурочные операции.

При недогрузке можно:

- продавать время простоев (недогрузку) оборудования персоналу из других подразделений или организаций;
- получить дополнительную нагрузку;
- переключить персонал на выполнение других работ.

В этих случаях расчет и оценка трудовой нагрузки должны осуществляться с учетом включения мотивационного потенциала группы.

Выбор доминирующей компоненты (мотивация персонала , лидерство в группе или организационная культура), с помощью которой должна включиться вся схема мотивационного потенциала, может осуществляться по следующим критериям:

- быстрота (скорость) включения мотивационной составляющей: насколько быстро можно внедрить в практику намеченные мероприятия;
- стоимость реализации плана включения мотивационной составляющей;
- быстрота (скорость) отдачи: насколько быстро можно получить экономический эффект от внедрения всей системы мотивации.

Принятие решения о выборе доминирующей составляющей включения мотивационного цикла можно осуществить по методике, изложенной ранее.

Часто для создания синергетического эффекта в социотехнической системе (рабочей группе) достаточно уметь грамотно и быстро разрешать конфликтные ситуации.

Очень важно выявить самое «слабое» звено в комплексной модели мотивации (мотивация персонала, лидерство, организационная культура) и разработать ряд мероприятий по установлению причин дисфункциональных конфликтов. Часто ликвидация конфликтов является достаточным условием для запуска комплексной системы мотивации персонала. При этом если конфликт был ликвидирован на уровне мотивации персонала, то запуск комплексной системы начинается именно с этой компоненты. Это же касается лидерства и организационной культуры.

Периодический мониторинг мотивационного потенциала в рабочих группах матричной организации позволит обеспечить при прочих равных условиях конкурентное преимущество на рынке. В наукоемких

областях этот фактор является одним из основных факторов интенсивного экономического роста организации.

Включая мотивационный потенциал рабочих групп, необходимо следить и за экономической эффективностью их работы (в первую очередь отслеживать затраты на мероприятия по включению мотивационного потенциала). Периодический мониторинг оптимизационной кривой «эффект – затраты» и расчет показателей эффективности позволяют во время заметить негативные тенденции в развитии групп и исправить их.

Контрольные вопросы:

1. Опишите исторический опыт развития управленческих технологий.
2. В чем заключается сущность теорий X и Y.
3. Опишите теорию Y.Оучи.
4. Что такое матричная департаментализация.
5. Перечислите достоинства и недостатки матричных схем управления.
6. Что такое функциональная департаментализация?
7. Перечислите достоинства и недостатки функциональной департаментализации.
8. Что Вы понимаете под рыночной департаментализацией?
9. Перечислите достоинства и недостатки рыночной департаментализацией.
10. Какие преимущества дает усиление группирования работ по продукту?
11. Какими могут быть инновационные процессы?
12. Что понимается под инновацией?
13. Как выглядит формула инновационного процесса?
14. Какие тенденции инновационного процесса Вы знаете?
15. Когда целесообразно осуществлять реинжиниринг?
16. Что понимается под реинжинирингом?
17. Каковы основные этапы реинжиниринга?
18. В чем заключается суть обучаемости предприятий?
19. Какова комплексная модель мотивационной среды?
20. Опишите три доминирующие модели лидерства над мотивацией.
21. Опишите пять возможных методик поиска резервов производительности труда путем включения мотивационного потенциала.
22. В чем заключается цель мониторинга?

ГЛАВА VII. МИРОВОЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Особенности восточного и западного менеджмента.

Управление японскими корпорациями

Истоки «контрастности» национальных характеров лежат в различии географических, исторических, социокультурных условий их формирования.

Средний японец (к американцам вообще трудно применить термин «средний», ведь каждый из них считает себя особенным) всегда предпочитает середину, нечто промежуточное, ему несвойственна решительность суждений.

Разительно отличается, например, восприятие японцем наказания, и в частности тюремного заключения, – не как лишение принадлежащей ему личной свободы, а как изоляция. Мнение окружающих о нем крайне важно для японца, поэтому в некоторых случаях влияние группы, окружения оказывается действеннее самоконтроля.

Условия достижения успеха в японском обществе иные, чем в американском, которое формируется из отдельных индивидов и ориентируется на ценности индивидуализма в крайнем его проявлении. Американцы, для которых значим именно результат, признают «героем» любого, достигшего успеха, независимо от использованных им для этого средств.

Японцев же, напротив, интересуют средства достижения цели: искренность намерений, чистосердечие ценятся ими столь высоко, что тому, кто в своих действиях руководствуется этими принципами, они воздают должное независимо от результата. Изначальная направленность действий на служение людям, обществу при этом в наибольшей степени обеспечивает возможность «сделать себе имя» (что является важнейшей целью любого действия японца).

Подобный дух «жертвенности» (альтруизма) редок у американцев: даже в действиях, направленных на пользу общества, на поверку легко обнаруживается личная выгода.

Имеющая в Японии место конкурентная борьба все еще строго ограничена, ее методы диктуются принципами «гармонии» в рамках группы. Конфликты решаются путем переговоров, компромисса, соглашения, поскольку главное – не допустить разжигания страстей, затушевать разногласия.

Завершив образование и поступив на работу, японец в первые годы оказывается в окружении только старших.

Однако по мере продвижения по службе он все больше ощущает свободу: вследствие системы пожизненного найма и выслуги лет достаточно не допускать серьезных проступков, чтобы выдвигаться по служебной лестнице, как по эскалатору.

Жизнь работающего американца значительно напряженнее: сказывается не только давление на личность в рамках предприятия, но и собственное честолюбие. Поскольку с предприятием его не связывают отношения преданности, взаимной ответственности и позволяет часто менять место работы, американец, на первый взгляд, более свободен.

Однако эта свобода относительна, если человек постоянно существует в атмосфере нестабильности, опасаясь потерять место. Скорее можно говорить о свободе японца, которому подобная судьба не угрожает, если только предприятие не потерпит банкротства или он сам не окажется нерадивым.

Американцев отличает откровенный, раскрепощенный характер, они легко вступают в приятельские отношения; однако близкие не поверхностные связи между людьми редки. Японцы нелегко вступают в межличностные отношения: учитываются различия в общественном положении, принадлежность к группе, принимается во внимание степень учтивости нового знакомого. Однако в случае установления таких отношений они развиваются вглубь.

В американском обществе проблемы решаются в борьбе с партнером, в спорах, где каждая сторона стоит на своем. Японцы предпочитают компромисс, примирение, переговоры, стремятся избежать раскола, добиваясь «гармонии», постепенно сближают позиции друг друга.

Японцы – стратеги, они смотрят вдаль.

Американская компания обязана каждые три месяца доказывать, что она прибыльна, иначе служащие окажутся без работы. А японцы мало заботятся о быстрой прибыли. Они думают о рынке: обосноваться, выкинуть конкурентов, получить контроль над рынком – вот что они делают уже 30 лет.

Конкурент никогда не узнает, что творится в японской фирме, потому что она нанимает служащих пожизненно. Работники чувствуют себя частью семьи и никогда ее не придадут. Корпорация непро-

ничаема для окружающего мира, поэтому даже мельчайшие детали приобретают решающее значение.

В Японии, если дела фирмы идут плохо, директора прежде всего снижают жалование себе. Они чувствуют ответственность за успех фирмы и считают, что их благосостояние должно расти или падать в зависимости от ее положения.

За последние годы в ходе международной конкуренции выделились три весьма важных принципа стратегии производства. Во-первых, это производство по принципу «точно вовремя». В соответствии с этим принципом фирма стремится получить все материалы и комплектующие точно и в то время, когда они нужны для производства конечного изделия.

При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия в сборочный цех иногда по несколько раз в день.

Японцы более настойчивы в деле по минимизации материально – технических запасов, чем руководители производства США. Японцы успешнее и эффективнее применяют эти системы. Японцы проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально – техническими запасами со своей философией бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Вторая важная идея, которой фирмам приходится учиться уже у своих международных конкурентов, относится к комплексному контролю качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает.

Третий, тесно связанный с вышеназванным, стратегический принцип заключается в комплексном профилактическом обслуживании. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы.

Внедрение горизонтальной модели управления. В японской фирме самостоятельное решение производственных проблем на уровне цеха объединено со взаимным участием в межцеховой коор-

динации. Другими словами, как на цеховом, так и на межцеховом уровнях задачи координации и непосредственного управления производством имеют тенденцию все больше интегрироваться в одну.

Отсутствие централизованной службы контроля и распределения потока материалов между цехами отличается отличительной чертой сборочного завода японской фирмы. Здесь нет менеджеров, специализирующихся на межцеховой координации, и задачи межцеховой корректировки решаются начальниками соответствующих цехов путем прямых переговоров. Это – межцеховая координация по-японски, или локализованная межцеховая координация.

При анализе причин высокой производительности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у японцев имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11–12 уровнями управления в американском автомобилестроении.

Многие иностранные конкуренты выступают за поточную систему производства с «выталкиванием» обрабатываемых изделий, которая предусматривает более тесную координацию работы производственных участков. В этом случае обрабатываемые изделия последовательно «вытягивают» с предыдущего участка по мере необходимости. Такие производственные системы обычно довольно просты по структуре. Передача информации от участка к участку в основном осуществляется с помощью бумажных карточек («канбан»), а не с помощью ЭВМ. Функционирование таких систем в значительной степени определяется взаимодействием соседних производственных участков.

При децентрализованной горизонтальной координации производства, как показывает опыт Японии, достигается высокая эффективность производства и управления информацией. Здесь информация движется от конечной вершины (конечного сборочного цеха) к вышерасположенным цехам, но без посредничества административных отделов, как это имеет место в иерархии, где все происходящее в цехах тесно связано с решениями центральной службы планирования.

В системе горизонтальной координации цеха сами являются узловыми точками коммуникационной сети, в этом случае нижерасположенных цеха «командуют» вышерасположенными. В сфокусированном виде эта координация производства нашла свое отражение в системе «канбан» автомобильной промышленности страны.

Назначение системы «канбан» заключается в интегрировании производственных и информационных потоков с целью успешного

реагирования на изменения ситуации на рынке при наличии минимальных запасов. Однако если ассортимент ограничен или рыночный спрос является слишком стабильным, то при условии быстрой смены через горизонтальную координацию графика выпуска конечной продукции в ответ на рыночные сигналы экономия на издержках по хранению может быть незначительной. С другой стороны, при больших изменениях в спросе горизонтальная координация без централизации информации может быть неэффективной.

Отсутствие централизованной службы контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода в условиях японской фирмы.

В системе «канбан» (фирма *Toyota*) подробный график выпуска новой продукции может составляться регулярно (раз в две недели, раз в месяц) центральным плановым отделом на основе прогнозов развития рынка, и каждый цех получает свой план производства, подобно тому, как это происходит в централизованной системе. Но такой централизованный последовательный график устанавливает для каждого цеха только общее направление производственной деятельности на данный период времени. Информация о реальном потребительском спросе на различные типы автомобилей, которая передается дилерам в отдел маркетинга, используется для составления фактического графика производства на более короткий срок. В отделе производственного планирования на компьютерах готовится ежедневный график, определяющий последовательность схода с конвейера различных видов автомашин. Такой график составляется на основе ежедневных заказов, полученных от дилеров несколькими днями ранее, и передается на компьютерный терминал в начале конвейера за два дня до того, как автомобиль сойдет с него. В этом случае подача заявок может происходить всего за неделю. Важной особенностью подобного оперативного графика является то, что он касается только главного конвейера, где создается конечная продукция. Взаимосвязи же с цехами, выпускающими незавершенную продукцию, необходимы для обеспечения соответствия их производственных планов с ежедневным графиком выпуска конечной продукции, не должны управляться административными службами, поскольку для этого используется система «канбан».

«Канбан» - это, собственно, специальная прямоугольная карточка, помещенная в пластиковый конверт. В ходе выполнения дневного производственного графика с главного конвейера в хранилище, рас-

положенного вблизи источника соответствующих деталей, направляется производственный «канбан» для каждого типа комплектующих деталей или полуфабрикатов, запас которых на конвейере необходимо пополнить. В таком «канбане» определяются тип и количество требуемых деталей, а также время очередной поставки для пополнения их запасов. Цех, производящий комплектующие или полуфабрикаты, забирает этот «канбан» из хранилища через определенные промежутки времени. В данном случае «канбан» выступает как заказ и после его выполнения возвращается в хранилище вместе с новой партией затребованных деталей в назначенное время. Цех, получающий «канбан» с главного конвейера, отправляет свой собственный «канбан» - заказ цехам, находящимся на предшествующих ему участках производственной цепи. Посредством циклического движения «канбан» цепь двусторонних контактов типа «заказ – поставка» напрямую взаимосвязанных цехов распространяется и на внешних поставщиков, имеющих долгосрочные контакты с головным заводом, на котором происходит сборка конечной продукции.

Один из важных принципов системы «канбан» заключается в том, что следующий в производственной цепи цех определяет работу предыдущего, а не поставки продукции последнего определяют работу первого. Посредством цепи циклического движения «канбан» вся система становится легко реагирующей на рыночный спрос.

В соответствии с сигналами рынка, которые оперативно передаются снизу вверх по всей производственной цепи, в системе «канбан» оборудование каждого цеха должно работать с максимально эффективным использованием рабочей силы. Поэтому многофункциональный рабочий является существенным элементом системы «канбан». Любой рабочий, временно свободный от производственных обязанностей в цехе, вследствие снижения объема выпускаемой продукции может быть передан на работу по уборке цеха, направлен на переподготовку или на аналогичную работу в соседний цех.

Еще одной важной особенностью системы «канбан» является контроль качества.

Нижерасположенные в производственной цепи цеха могут и должны отказываться принимать бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Проверки качества должны проводиться на каждой стадии производственного процесса, а не в конце главного сборочного конвейера специальным инспектором, и брак должен быстро устраняться.

Несмотря на то, что система «канбан» может показаться недостаточно совершенной информационной системой, это весьма эффективный механизм, который позволяет сложной системе автомобильного производства, использующего более 20 тыс. компонентов, реагировать на непредсказуемый потребительский спрос, уменьшая по возможности размеры внутрипроизводственных запасов.

Таким образом, система «канбан» часто рассматривается как метод «нулевых запасов» или как метод «поставок точно в срок». И тем не менее данная система включает в себя комплексный контроль за производством, запасами, качеством.

В целом *Toyota* потребовалось почти 20 лет для полного внедрения этой системы и для того, чтобы результаты ее использования значительно превысили показатели эффективности работ западных конкурентов. Сегодня система «канбан» применяется на многих японских заводах в сборочных производствах, а также внедряется или испытывается на некоторых американских заводах. В большинстве случаев после внедрения системы «канбан» производственные издержки существенно снижаются.

А так как в системе «канбан» регулирование объемов производства происходит на уровне производственных отделений фирмы в соответствии с изменением рыночных условий, без посредничества вышестоящих административных подразделений, то данный метод координации может рассматриваться как горизонтальный процесс, противоположный централизованной координации, хотя для обеспечения действия горизонтальных связей необходимо разработать централизованный план производства и поставок материалов.

На японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

Однако если право принятия решений де-фактор дано работникам более низких уровней, а межцеховая координация поручена непосредственно самим цехам, то существует опасность того, что цеха, руководствуясь взаимовыгодными соглашениями, будут искажать информацию в своих интересах. Эти проблемы могут стать особенно серьезными в том случае, если в цехе применяется бригадная система и бригада имеет собственный коллективный интерес. В данных условиях система «канбан» может пониматься как жесткий механизм раз-

решения подобных проблем путем формализации и автоматизации горизонтальной координации. Другая возможность справиться с подобными проблемами заключается в ротации мастеров и старших рабочих между соседними и технически однородными цехами.

Организация работы цеха в японской фирме и задача межцеховой координации является «комплексной» в том смысле, что производственные задачи на цеховом уровне объединены с решением организационных проблем и межцеховая координация осуществляется горизонтально на основе обмена информацией, пересекающего формальные и внутрифирменные границы. На самом деле, различия между специализированным и комплексным подходами не является абсолютным. В японских фирмах горизонтальные связи функционируют в рамках, которые созданы общим административным управлением.

Как организован рынок труда. В японской фирме классификатор профессий является простым и гибким. Разграничение трудовых обязанностей непостоянно и расплывчато, а определение их содержания достаточно условно.

Японская фирма не имеет специального персонала для подмены основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого она полагается на массовую помощь других работников или специальное изменение формулировки трудового задания по усмотрению мастера. В случае обнаружения большого количества бракованной продукции причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне.

Toyota обучает своих работников, используя систему под названием: «ротация трудовых знаний», при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ в своем цехе. После определенного периода времени отдельный рабочий расширяет свою квалификацию и становится многофункциональным рабочим. Система ротации трудовых знаний состоит из трех основных частей. Во-первых, каждый менеджер должен освоить все профессии и доказать свои способности всем работающим в цехе. Во-вторых, каждый рабочий в цехе попеременно оказывается на всех рабочих местах и учится выполнять соответствующие операции на любом из них. Заключительным элементом данной системы является график смены рабочими своих функциональных обязанностей с частотой несколько раз в день.

Даже на тех японских предприятиях, где существует специализация рабочих, разграничение их обязанностей является менее жестким, чем на американских заводах.

Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в цехе. При использовании ротации трудовых знаний передача профессиональных навыков от опытных рабочих к молодым может постоянно осуществляться на неформальной основе посредством помощи и советов опытных рабочих и постоянной практики молодых. В одной из ведущих мировых промышленных компаний (электротехническая фирма «Мацусита дэнки») каждый год 5% сотрудников перебрасывается с одного профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до 1/3 их численности. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной расстановки кадров. «Поставить человека на свое место – значит получить от него максимальную отдачу» (К. Мацусита).

Японцы акцентируют внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы. Данная способность развивается посредством получения и распространения рабочими знаний непосредственно в ходе работы.

В японской фирме систематически осуществляется ротация опытных рабочих между соседними цехами. Основной задачей этого процесса, несомненно, является более широкое распространение знаний между последними с целью увеличения их возможностей по решению локальных проблем (а также сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации). Однако обучение методом активного обмена знаниями может стать достаточно дорогим с точки зрения потери времени и первоначального снижения эффективности.

В реально заключаемых контрактах нет явного пункта, оговаривающего «пожизненность» найма. Существует только негласное понимание между потенциальным работодателем и работником того, что отношения найма при обоюдном желании будут продолжаться до тех пор, пока не возникнет разумная причина для их прекращения в будущем по инициативе одной из сторон. Такой тип найма называют «квазипостоянным наймом».

Пожизненный найм может продолжаться почти 40 лет, и должностной статус работника за это время может меняться вследствие

наличия неопределенных факторов, которые отдельный человек не может рационально оценить.

Рынок труда дополняет заключение потенциальных пожизненных трудовых соглашений негласным пониманием того, что отношения найма могут быть прерваны до момента достижения пенсионного возраста по желанию какой-либо из сторон.

Система оплаты труда. Японская фирма пытается стимулировать способных, высокопроизводительных и высококоммуникабельных работников, лишая смысла перемену места работы в середине карьеры. Такая система имеет три важных элемента: систему заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги работника; продвижение по службе отдельных работников на основе индивидуальных заслуг; единовременные выплаты в момент выхода на пенсию. Понятие «пожизненного найма» не означает ничего, кроме отчасти преувеличенной идеализации относительно долгого периода работы в японской фирме, которая является результатом применения данной системы стимулирования.

Работники, имеющие на протяжении длительного периода времени хорошую производственную репутацию, получают лучшие возможности для продвижения по службе. В то же время менее старательные сотрудники имеют худшие перспективы. Поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации.

Институт иерархии рангов как система стимулирования, которая поощряет работника развивать свои контекстуальные навыки, имеет два важных последствия для рынков труда Японии. Во-первых, рынок, имеющий спрос и предложение для заключения долгосрочных трудовых контрактов, развивается бок о бок с рынком, предлагающим краткосрочные контракты на выполнение более специфической работы. Во-вторых, рынок, на котором осуществляется передвижение работников в середине их карьеры, до последнего времени оставался менее формализованным и неструктурированным, хотя и здесь наблюдаются признаки изменений.

Условия долгосрочной занятости, определяемые на рынке первого типа, в высшей мере неопределенны и неполны. Несмотря на то, что ожидание пожизненной занятости является достаточно высоким, реальная продолжительность найма в среднем значительно короче ожидаемого. Даже если у человека на протяжении всей жизни имеется один и тот же работодатель, вероятность его продвижения по

службе совершенно неопределенна, отчасти потому, что фирма не имеет четкого критерия (например, стаж работника) при решении вопроса о продвижении по службе или увольнении, а частично потому, что коммерческие результаты деятельности фирмы в течении всей жизни потенциальных работников в большинстве случаев могут быть предсказаны только приблизительно. Таким образом, долгосрочный контракт о найме заведомо является далеким от совершенства.

Месячный заработок рабочих японской фирмы обычно состоит из трех частей:

- выплат, зависящих от особенностей работника;
- выплат, зависящих от должности работника;
- различных пособий (строительство жилья, содержание семьи и т.д.).

Размеры выплат, зависящие от особенностей работника, в принципе определяются на основе его стажа и заслуг. За исключением категорий мастеров и управляющих, ранг оплаты работников обычно не связан с выполняемыми им специфическими функциями, и более высокий ранг просто означает более высокий статус работника и ускоренный ежегодный рост его заработной платы.

Для вновь устроившихся на работу устанавливается наименьший ранг, соответствующий их образованию. Коллективное соглашение между фирмой и профсоюзом работников оговаривает минимальную и максимальную скорость продвижения по лестнице рангов, а также ежегодный рост базовых ставок для работника каждого ранга.

Оценка заслуг работника в целом играет более важную роль в решении о продвижении его по службе. Поэтому некоторые рабочие могут достичь высшего ранга в середине карьеры, а затем двинуться дальше и стать мастером (менеджером), в то время как менее компетентные рабочие могут достигнуть высшего ранга в обычной категории только за несколько лет до пенсии. В результате этих различий со временем может развиваться значительная диспропорция в базовых ставках оплаты труда работников с одинаковым трудовым стажем. Таким образом, хотя увеличение выплат за выслугу лет в определенных пределах является автоматическим, они не отмечают ни конкуренции среди рабочих, ни их дифференциацию. Оценка заслуг работника менеджерами низшего звена является важным фактором при определении размера его заработка, так как служит основой для продвижения работника по лестнице рангов. Это одна из характерных

черт японской системы оплаты труда, которая отличается от системы оплаты труда в американской фирме, имеющей профсоюз.

Одним из наиболее важных компонентов заработка работника японской фирмы является выходное пособие при увольнении. Размер таких выплат резко возрастает с увеличением стажа работы в компании, но зависит также от причин увольнения: либо это увольнение по собственному желанию, либо это увольнение по инициативе компании.

Данное описание показывает, что система поощрений и вознаграждений в японской фирме стимулирует работников связывать свою карьеру в течение долгого времени, если не всей жизни, с одной фирмой. Успешное развитие карьеры в одной фирме очень важно для работника, как «белого», так и «синего воротничка», так как размер месячного заработка и ежегодных премий растет по мере его продвижения по иерархии рангов – с увеличением стажа работы и развитием интеллектуальных навыков. Перемена места работы в середине карьеры в целом не дает лучших возможностей в будущем.

Из анализа структуры оплаты труда и поощрений можно сделать следующие выводы:

1. Крупные фирмы принимают работников сразу после окончания ими школы или колледжа и обучают их прямо на фирме.
2. Для большинства работников есть смысл трудиться в одной фирме до выхода на пенсию; в этом случае их ожидает большой размер выходного пособия.

В иерархии рангов работников японской фирмы каждый ранг соответствует определенному уровню выполняемой работы и оплаты за нее. Если работник достигает определенных стандартов, он может продвигаться на один ранг вверх. Действие такой иерархии рангов не следует путать с другим типом рангового порядка, в котором заранее предопределено количество мест для каждого ранга и работники получают соответствующие ранги согласно «относительным» преимуществам (по сравнению с другими работниками), а не абсолютным стандартам. Конкуренция в такой иерархии некоторыми экономистами была охарактеризована как ранговый турнир. В иерархии рангов всегда существует место наверху служебной лестницы для хорошего исполнителя, в то время как в ранговом турнире всегда существует возможность работать относительно лучше других и только тогда достигнуть вершины служебной лестницы.

Потери работника при увольнении в середине карьеры выступают как средство для укрепления дисциплины в фирме.

Забота о репутации имеет важное значение и для работника, и для работодателя в процессе разрешения проблемы морального риска и для удержания квалифицированного работника. Существует два важных аспекта, касающихся роли репутации в японской фирме. Первый затрагивает репутацию работника, который увольняется сразу после окончания обучения, и репутацию фирмы, которая в условиях ухудшения деловой конъюнктуры ее деятельности увольняет преимущественно пожилых работников. Уволенные работники могут испортить свою репутацию и понести большие издержки, связанные с их увольнением. Другие фирмы, которые позже берут их к себе на работу, рассматривают их только как низкопроизводительных работников. Это удерживает квалифицированных работников, обученных в фирме, от увольнения.

Первостепенная мера, к которой прибегает японская фирма в ответ на временное снижение спроса на ее продукцию на рынке, заключается в сокращении общего количества часов работы с целью разделения бремени последствий данных изменений между всеми членами бригады. Другая мера заключается в направлении некоторых работников на учебу или другие работы, на которые падение спроса не повлияло так сильно. Тем не менее, в случае, когда заранее ожидается долгосрочное или перманентное снижение спроса и общие издержки от использования чрезмерного числа работников однозначно превзойдут возможную прибыль от сохранения контекстуальных навыков, увольнению становятся неизбежными даже в японской фирме. Не существует определенных критериев, показывающих, какого работника японская фирма должна уволить в первую очередь. Однако более пожилые работники являются наиболее уязвимыми для увольнения.

7.2. Особенности управления в американских фирмах

Общие принципы управления. На предприятиях автомобильной промышленности США поставщик поставляет комплектующие изделия в сборочный цех раз в неделю, что характерно для традиционных методов управления производством, которые предусматривают поставки крупными партиями с меньшей частотой. Внедрение в аме-

риканской технологии метода «точно вовремя» сдерживается рядом факторов. Среди них:

- меньшая настойчивость руководителей в США в деле минимизации материально-технических запасов; американцы менее успешно и менее эффективно применяют эти системы;
- американцы недостаточно объединяют системы управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своими подходами к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Еще один тесно связанный с вышеназванным стратегический принцип американского производства заключается в комплексном профилактическом обслуживании.

В большинстве отраслей американской промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы.

Иерархическая модель управления. На типичном американском предприятии изготовление изделий, начинаясь на одном конце производственной линии и пройдя последовательный ряд технологических операций, заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки. На таких предприятиях часто используется система поточного производства с «выталкиванием» изделия на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку.

В американской фирме специализация трудовых знаний на уровне цеха объединена с иерархической координацией различных цехов со стороны менеджеров.

В традиционной модели иерархической организации, применяемой преимущественно американскими фирмами, прежде всего имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления ее функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптации своей деятельности к различным непредви-

денным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке.

Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями:

1. Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).
2. Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

При этом предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация. Однако иерархическая координация, основанная на жестком разграничении контроля и функционирования, равно, как и специализация трудовых заданий, может потерять значительную часть своей эффективности, особенно в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.

Традиционный подход в американской автомобильной промышленности заключается в установлении объемов производства в соответствии с рыночным «прогнозом» и в определении цены (при помощи скидок, уступок и свободы выбора) на том уровне, по которому реальный рынок будет принимать произведенную продукцию. Очевидно, что в такой системе определяющее значение имеет не спрос, а предложение.

В американской фирме организация работы цеха и задача межцеховой координации основывается на принципе «подходящий человек на правильном месте» (экономия от специализации). В то же время американские фирмы недавно начали обращать серьезное внимание на межфункциональные горизонтальные связи, осуществляемые через многофункциональные проектные группы, менее иерархически управляемые небольшие предпринимательские подразделения и т.п.

Степень межфункциональных отношений среди американских компаний высока, хотя по остальным покупателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации. Американские компании могут посредством изменения организационной структуры развиваться в направлении, которое обеспечивает компромисс между гибкостью и детерминизмом управления.

Разделение и рынок труда. Разделение труда (его специализация) в США является важным фактором, влияющим на производительность труда операционных работников. Специализация труда просматривается сегодня во всех аспектах деловой деятельности. Операционные служащие могут концентрировать свои усилия на выполнении ограниченного количества производственных заданий. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объем подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности использования специализированного оборудования. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов. При определении содержания работ управляющий производством должен глобально рассмотреть все факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда.

В системе со специализированными трудовыми обязанностями знания отдельных рабочих в принципе являются узкими и связанными с одной профессией.

Американская фирма стремится к эффективности, достигаемой путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей.

Американские фирмы и профсоюзы пришли к соглашению о том, что продвижение от одного уровня к другому в иерархии рабочих мест, а также перевод работника с более высокого уровня на более низкий в случае сокращения численности работников должны основываться на двух критериях – заслугах и трудовом стаже работника. Однако на практике в большинстве случаев основным является критерий трудового стажа.

Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствии с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту контролируется профсоюзом таким образом, чтобы фиксация уровня заработной платы в течение всего периода действия контракта в теории

становилась бы возможной и эффективной только для нейтрального к риску работодателя и избегающего риска работника.

Оплата труда в США. Размер вознаграждения рабочего в американской фирме определяется категорией рабочего места, на которое он назначен.

Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место работы в поисках лучших индивидуальных возможностей. В такой обстановке роль управляющих ненадежна и должна постоянно подтверждаться путем институционализации иерархической информационной структуры внутри фирмы и угроза увольнения является важной дисциплинарной мерой для руководителей. С другой стороны, развитие функциональной иерархии, основанной на высокой специализации и четкой классификации трудовых заданий, помогает создать стандартный рынок рабочей силы внутри и вне фирмы и поощряет рабочих быть более мобильными. Эти причинно-следственные связи означают децентрализацию управления персоналом.

Менеджеры американской фирмы обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания (единый уровень оплаты для каждой штатной должности) и выслуги лет.

Конечно, существует угроза несправедливого решения при оценке начальником заслуг подчиненного. Но контроль со стороны профсоюза работников предприятия и централизация кадров могут отчасти смягчить этот нежелательный эффект. Во-первых, процедура оценки заслуг формализована и стандартизирована отделом кадров с целью гарантировать невозможность принятия необъективного решения отдельных начальников. Во-вторых, средний работник на протяжении своей карьеры оценивается многими различными менеджерами вследствие применения схемы ротации трудовых заданий, как для начальников, так и для подчиненных. В-третьих, многие компании позволяют недовольным работникам обратиться в отдел кадров с просьбой о переводе их в другое подразделение. В этом случае отдел кадров может удовлетворить просьбу работника или проверить правильность и объективность оценок его начальника. В-четвертых, репутация менеджера среди подчиненных непосредственно влияет на его собственную карьеру. Другими словами, начальник является предметом неформального наблюдения со стороны подчиненных.

Выплаты, зависящие от должности работника, находятся в тесной связи с выплатами, зависящими непосредственно от работника, хотя в принципе определяются по американской схеме оценки трудовых заданий. В дополнение к выплатам по контракту работники получают 25%-ную надбавку за любую сверхурочную работу и дважды в год премии.

7.3. Передовой опыт ведущих компаний. Факторы эффективного управления

Анализируя зарубежную литературу по менеджменту, можно констатировать, что ведущие образцовые компании исповедуют следующие принципы:

- интеллект руководителей не должен подавлять их мудрости;
- анализ не должен препятствовать действиям;
- необходимо упорно трудиться над простотой реализации бизнеса;
- необходимо напористо добиваться достойного качества продукции;
- необходимо постоянно думать о потребителях и спросе;
- необходимо прислушиваться к своим сотрудникам и обращаться с ними, как со взрослыми людьми;
- необходимо выявлять и ценить изобретателей («энтузиастов»);
- необходимо принимать некоторые «странности» гениев, именно за счет таких людей фирмы осуществляют качественные прорывы.

Признаки образцовых компаний, склонных к нововведениям, следующие:

1. Ориентация на достижение конкретных целей.
2. Осмотрительное увеличение размеров фирмы.
3. «Лицом к потребителю» (переход от принципа «диктата рынкаУ» к принципу «диктата рынкаА»).
4. Культивирование самостоятельности и предприимчивости персонала.
5. Поощрение лидерства и новаторства.
6. Акцент на производительность конкретного работника.
7. Каждый рабочий рассматривается как источник идей, а не просто как действующая пара рабочих рук.
8. Реалистичные, а не мифические цели, связь с жизнью.
9. Должна быть сформирована философия организации или ее корпоративная культура - комплекс идеологических и социально-

психологических мероприятий, нацеленных на создание особого обновленного климата в коллективе.

10. У персонала должна формироваться верность своему делу.
11. Простота структуры и системы управления организации, скромный штат управления.
12. Оптимальное соотношение между свободой и жесткостью в управлении персоналом.
13. Роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

Что отвергают и что проповедают образцовые компании.

Против чего же выступают образцовые компании?

Против сложного анализа, а также излишне сложного планирования (планы должны разрабатывать те, кто их выполняет).

Против того, чтобы планирование стало самоцелью.

Основные «формулы», проповедуемые образцовыми компаниями:

1. «Больше» не всегда «лучше», важно учитывать рентабельность работы и другие показатели.
2. Необходима ориентация на производство с низкими издержками и высоким качеством.
3. Все должно подвергаться анализу (но желательно не сложному).
4. Составление бюджета - основа долгосрочного планирования.
5. Прогнозирование - основа будущего плана.
6. Количественные цели должны определяться только на основе прогнозов.
7. Избавление от возмутителей спокойствия, но не от «энтузиастов».
8. Коллективная выработка решений.
9. Предъявление жестких требований к финансовой дисциплине.
10. Формирование портфеля ценных бумаг.
11. Приобретение активов в быстрорастущих отраслях.
12. Экономичный контроль.
13. Оптимальное построение организационной структуры.
14. Составление подробных должностных инструкций.
15. Желательное принятие бескомпромиссных решений.
16. Обращение с людьми как с факторами качества производства.
17. Сокращение издержек и качество - приоритет № 1.
18. Повышение доходов - приоритет № 2.
19. Сильный разум и сильная воля - девиз лидеров фирм.
20. Больше предлагать и меньше критиковать.

Соотношение простоты и сложности. Одной из отличительных черт ведущих компаний является понимание ими важности стремления к упрощению явлений вопреки неодолимой тенденции к усложнению. Люди часто не справляются с обработкой больших потоков новой информации.

Образцовые компании решают эту проблему следующим образом:

- намеренно поддерживают небольшие размеры аппарата управления;
- сосредотачивают внимание на главных приоритетах и немногочисленных целях;
- настойчиво требуют, чтобы докладные записки были не более чем на одной странице.

Вознаграждение за хорошо выполненную работу называют положительным подкреплением, которое вызывает изменение поведения работника, обычно в желательном направлении. Положительное подкрепление не только формирует поведение, но также учит и в процессе обучения повышает самооценку.

Положительное подкрепление должно быть:

- конкретным (больше сделал, больше получил);
- безотлагательным (получил вовремя);
- вознаграждающим за малые и большие успехи.

Регулярное подкрепление теряет влияние, когда становится ожидаемым.

Непредсказуемые подкрепления часто дают изменение мотивации работника. Это важно знать и учитывать руководителю. В некоторых случаях малые награды оказываются более эффективными, чем большие (при условии, если человек сам очень хотел добиться результата в работе). Для высокоэффективной работы необходима внутренняя мотивация персонала. Длительная приверженность делу воспитывается получаемыми знаниями, убежденностью в беспорной важности своего дела, тренировками и заданиями работникам, привычкой ставить свои собственные цели, связанные с ключевыми целями компании. Воспитывайте в персонале самостоятельность в постановке целей. Образцовые компании используют в своих интересах еще одну сугубо человеческую потребность - быть хозяином своей судьбы. Если люди считают, что могут хотя бы в небольшой степени лично контролировать свою судьбу, они будут проявлять большее упорство в решении стоящих перед ними задач. Они будут лучше ра-

ботать. Они будут чувствовать большую ответственность за общее дело.

Руководство должно стимулировать преобразования. Образцовые компании стали таковыми благодаря организации, позволяющей пробуждать у обычных людей нужные способности. Основные цели и принципы руководства:

- Необходимо терпеливое и упорное создание коалиций (неформальная структура организации должна соответствовать формальной, и наоборот).
- Ликвидация интриг.
- Умение переключать внимание организации на новые цели.
- Создание «команды» (руководства), которая говорит приблизительно на одном языке.
- Умение слушать и подкреплять слова внятными и понятными для персонала действиями.
- Жесткость при необходимости, иногда открытое применение силы.

«Преобразующее руководство» опирается на основные потребности человека и формирует организационную целеустремленность. Пользуясь приемами педагога, ментора, лингвиста, руководитель создает ценностные установки, является образцом для подражания, помогает осознать смысл деятельности организации. Руководитель должен побуждать своих последователей выходить за пределы повседневного опыта. Преобразующее руководство имеет место тогда, когда какое-то число лиц объединяются с другими таким образом, что руководители и последователи возносят труд друга на более высокие ступени мотивации и нравственного поведения. Их цели, возникшие, может быть, разрозненно, но родственные по характеру, в случае преобразующего руководства сливаются воедино. Истинный гений - это тот, кто понимает и воспринимает эмоции других. Менеджеры предпочитают работать с персоналом; лидеры пробуждают эмоции конкретных людей. В этом их отличие. Критерием для высшего руководства при подборе менеджеров является их способность вызывать вдохновение.

Важность организационной культуры. Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Человек, работающий в организации, должен быть экономически здоровым (не думать о завтрашнем дне), служить потребителю и пытаться придавать смысл деятельности тех, кто стоит внизу (в этом он черпает свою силу). Если компании провозглашают только финансовые цели - они достигают немногого. В тех компаниях, где господствует организационная культура, достигается наивысший

уровень гармонии и инерции в работе. Культура фирмы наполняет ее смыслом.

Эволюция управления. Управляемая эволюция важна для поддержания способности компании к адаптации. Руководители должны чувствовать потребности персонала и рынка. Способный руководитель точно определит место и время для вмешательства, которое часто может дать мультипликативный эффект и поднять фирму на качественно новый уровень.

Образцовые компании - это обучающиеся организации. Они разрабатывают множество приемов и процедур управления с целью предотвратить свое окостенение (экспериментируют, учатся на ошибках, не дают системе самоусложняться, поддерживают плодотворные идеи). Частые реорганизации являются главной причиной, по которой крупные американские компании все еще остаются наиболее эффективным и на рынке. Образцовые компании понимают, что простота - это залог будущего успеха. Практически любая хозяйственная система склонна к самоусложнению. Именно поэтому необходимо периодически проводить реорганизацию и менять цели и задачи. Изобретатели или небольшая группа фанатиков-энтузиастов - вот кто совершает большие скачки. Это то зерно, о котором необходимо постоянно заботиться. Именно они являются «центрами силы» фирмы, часто не догадываясь об этом.

Напористость и действие. Большинство организаций утопает в громоздких отчетах. Из идей «выдавливается» вся жизнь, почти не остается личной ответственности. Такие компании переполнены множеством комиссий, которые губят творчество и блокируют действие. Образцовым компаниям свойственна ориентация на действие, предрасположенность к свершениям. Небольшими мобильными группами они напористо добиваются успеха, не задают лишних вопросов, а просто реализуют цели, которые сами же себе и ставят.

Организационная подвижность. Образцовые компании руководствуются концепцией организационной подвижности. Они добиваются быстрых действий именно потому, что их организации являются подвижными. Во многом это достигается за счет развития обширной сети неформальных открытых информационных каналов:

- стереотипы поведения и интенсивность общения способствуют тому, чтобы нужные люди регулярно вступали в контакты друг с другом и хаотическо-анархические свойства системы находились

под контролем просто благодаря регулярности контактов и существованию их;

- широко практикуется политика открытых дверей. Например, президент IBM отвечает на все жалобы, которые к нему поступают от сотрудников (350 тысяч работающих);
- один из факторов не формального общения - выведение управления за пределы кабинетов. Это называют «видимым управлением», или «управлением путем обхода рабочих мест»;
- просто откровенные и частые разговоры друг с другом без большого количества бумаг и формального пустозвонства. Для этого специально создают условия: клубы с малым количеством участников; классы с досками для групп, работающих по своей инициативе над проблемами;
- продуманное размещение сотрудников в рабочих комнатах, церемонии подведения итогов и другие оригинальные подходы.

Руководство образцовых компаний отличает сознательное стремление делать две вещи:

1. Отмечать всеми видами положительного подкрепления любое ценное завершенное действие. Для поддержания своих лучших сотрудников в состоянии готовности добиваться того, чтобы новые проекты доходили до нужных людей.
2. Изыскивать любые возможности для обмена хорошими новостями. Главный фактор успеха в бизнесе состоит в концентрации имеющихся сил на приоритетной проблеме и ее окончательном решении малыми группами.

Как же работают малые группы:

- они невелики, обычно не более десяти человек, не обязательно включают всех, кого касается проблема;
- уровень ответственности группы и ранг ее членов прямо пропорциональны важности проблемы. При особой важности проблемы группа отчитывается перед главным руководителем. Очень важно, чтобы люди имели полномочия отстаивать то, что они рекомендуют;
- продолжительность работы типичной группы очень ограничена (1-4 месяца);
- членство в группе обычно добровольное;
- когда возникает необходимость, рабочая группа формируется быстро и обычно ее создание не сопровождается разработкой формальных инструкций;

- контроль сроков исполнения проводится сразу же;
- группе не придается никакого вспомогательного персонала;
- документация по большей части носит неформальный характер и зачастую довольно скудна.

Рабочие группы не занимаются производством бумаги. Их дело - решение проблем. Психологические установки, атмосфера и культура в организации должны быть такими, чтобы поведение ее членов не воспринималось как бюрократическое.

Экспериментирующие организации. Наиболее важным и очевидным проявлением предрасположенности образцовых компаний к действиям является их готовность экспериментировать. Большинство крупных организаций явно предпочитает анализ и обсуждения испытаний на практике и парализованы страхом неудачи, какой бы незначительной она ни была. Девизами же образцовых компаний являются: «Хаотическое действие предпочтительнее упорядоченного бездействия», «Не стой на месте, делай что-нибудь».

Продвижение вперед, несмотря на сложность, сводится просто к попытке попробовать что-нибудь сделать. Обучение и прогресс имеют место только тогда, когда есть на чем учиться и это «что-то», т. е. содержание обучения, является законченным действием. В большинстве образцовых компаний экспериментирование действует как форма недорогого приобретения знаний, что, как правило, оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем изощренное изучение рынка или тщательное централизованное планирование. Действие должно ставиться выше планирования, дело - выше размышления, конкретное - выше абстрактного. В образцовых компаниях считается неудобным отказываться от умеренного риска, не проявлять себя и не совершать хоть что-то.

Задачей же управления в такой ситуации становится: поощрение хороших попыток; готовность пойти на небольшие неудачи; характеристика экспериментов после их осуществления как успешных; спокойное руководство процессом распространения положительных результатов.

«Одержимость» обслуживанием. Каждое сделанное клиенту предложение должно представляться ему потрясающе выгодным с точки зрения затрат - считают в IBM. «Необходимо иметь агентов по сбыту, действующих так, будто они состоят на жалованье у потребителей. Обслуживание после продажи - вот формула успешной работы. Помощниками высших руководителей компании часто назначаются

лучшие из агентов по сбыту. Свои убеждения насчет близости к потребителю образцовые компании поддерживают усиленной подготовкой персонала. Практикуется ежегодное 15-дневное обучение. Ежемесячно проверяется, как удовлетворяются нужды потребителя. По результатам этих проверок определяется значительная доля поощрительных выплат персоналу, особенно управляющим высших рангов. Каждые 90 дней заново оценивается отношение к делу со стороны служащих; ведется также учет мнений работников компании о том, как обеспечивается обслуживание клиентов.

Система преуспевает потому, что она поддерживает рядовых агентов, верит в них, заставляет почувствовать свою значимость для успеха дела. Поднимаются три проблемы, связанные с ориентацией на эффективное обслуживание:

- 1) энергичное, активное участие управляющих высшего звена; они прежде всего определяют философию компании, ориентированной на обслуживание, как философию действия;
- 2) приверженность идее обслуживания со стороны всего персонала;
- 3) интенсивно применяемая система проверки и обратных связей.

Большое значение имеет приобщение всех работников к культуре и традициям компании. Вот как это делается в фирме Disney. Каждый должен пройти через диснеевский университет, через «первый класс традиций», прежде чем приступить к профессиональной подготовке. Первый класс традиций - это целый день занятий, в течение которых новичку настойчиво излагают суть философии фирмы «Дисней» и методов ее деятельности. Уклониться от этого инструктажа не позволено никому, от вице-президента до служащего, работающего неполный рабочий день. От новых работников фирма требует определенных знаний о компании, ее истории и достижениях, о принятом стиле руководства; лишь получив эти знания, можно по-настоящему начинать работу. Каждому разъясняют, в каких взаимоотношениях находятся различные отделы организации, как все эти отделы взаимодействуют. Другими словами: «Вот как все мы работаем, чтобы дело двигалось. А вот твое место в этой большой картине».

Ориентация на потребителя сильно повышает интерес людей к работе. Пока вы не поняли потребителей, вы не сможете понять существа деятельности вашего предприятия.

«Одержимость» качеством. Образцовые компании «одержимы» качеством и надежностью своей продукции. Их девиз: отличное

качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентурой. Принципы организации деятельности:

- 1) ориентация всей деятельности на качество;
- 2) проверки и обратная связь;
- 3) никаких неожиданностей;
- 4) поощрение неформальных организаций, если они приносят пользу (на основе личных связей, контактов и т. д.).

Найти «свою нишу». Ориентация на потребителя представляет собой «подгонку по клиенту» - способ изыскивать для своей деятельности именно тот уголок, где вы можете проявить себя лучше, чем кто-либо другой. Очень многие из обследованных компаний великолепно проявили себя, разделив свою основную клиентуру на многочисленные сегменты и добившись тем самым возможности поставлять подогнанные по месту товары и услуги. Поступая таким образом, они, конечно, изымают свою продукцию из общей категории и поэтому назначают высокие цены.

Компании, добивающиеся близости к потребителю посредством стратегии «найти свою нишу», имеют пять основных отличительных черт:

1. Высокую степень технологической маневренности (работа с поставщиками и сбытчиками).
2. Искусную политику цен.
3. Лучшую систему индикации спроса по группам потребителей.
4. Ориентацию на решение проблем клиента.
5. Готовность нести расходы, связанные с продвижением своей индивидуальной продукции.

IBM, например, готовит своих агентов по сбыту так, чтобы они не ощущали себя просто торговцами, а осознавали себя людьми, которые решают проблемы потребителя.

Прислушиваться к клиенту. Образцовые компании лучше, чем другие, умеют «слушать рынок». Поэтому большинство их подлинных нововведений приходит с рынка. Потребителями подсказывается большинство идей. Но от потребителей поступают не только идеи. В большинстве случаев сама идея сначала проверяется, воплощается в изделие, которое потребитель испытывает и которое он использует, прежде чем оно попадает к производителю. Более того, другие потребители обеспечивают дополнительное широкое распространение идей на стадии, предшествующей их превращению в реализуемые товары.

Иначе говоря, ведущий потребитель изобретает прибор, создает его образец и вводит в эксплуатацию.

Потребитель должен быть партнером образцовых компаний, а не наоборот.

Делай сам. Исследования показали, что в больших фирмах взаимосвязь между наличными материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами и эффективностью исследований обычно минимальная, а порой просто не существует.

Образцовые же компании, оставаясь крупными предприятиями, ведут себя, как маленькие фирмы. Может быть, это является важнейшей отличительной чертой их замечательно эффективной деятельности. Они развивают у своих людей дух предприимчивости, добиваются самостоятельности персонала, создают автономные участки на самокупаемости, поисковые команды, ударные бригады. Бывает, что группы из восьми-десяти энтузиастов добиваются большего эффекта, чем группы из множества людей.

7.4. Причины неудачных компаний

При исследовании успеха или неудач компаний установлено одно обстоятельство: чаще всего необходимым делом занимается тот человек, кого принудили за это дело взяться.

И, как следствие, - соответствующее состояние экономики страны. Экономика же определяется состоянием дел на фирмах, а их успех зависит от того, кого набрали в них: разумных и мужественных энтузиастов или хитрых приспособленцев.

Могут спросить: если столь велика роль подобных работников в деле обновления производства, то почему же компании не займутся попросту отбором и воспитанием нужного их числа? Частично ответ состоит в том, что стиль работы энтузиаста часто противоречит принятой системе управления. Корпорации в большинстве своем чаще не выносят фанатика-творца, который служит движущей силой преобладающей массы нововведений. К тому же, находясь далеко от рынка сбыта, новинки мало что сулят на ранних стадиях своего создания. Кроме того, энтузиаст – чаще всего человек несносный, нетерпеливый, эгоистичный, возможно, не воспринимающий доводов разума. Поэтому на работу его не берут. Если же берут, не продвигают по службе и не награждают.

Игра числом. Предпринимаются одновременные попытки действовать на многих направлениях. Один из способов обеспечить больше попаданий – увеличить число выстрелов. Должна быть массовость энтузиазма. Беспорядочность составляет сущность процесса управления.

Поддержка энтузиастов. Энтузиасты – это первопроходцы, а в первопроходцев стреляют. Отсюда следует, что больше всего пользы от энтузиастов получают те компании, которые имеют разветвленные системы поддержки своих первопроходцев и обеспечивают тем самым их успех. Нет систем поддержки – нет энтузиастов, нет энтузиастов – нет нововведений.

Субоптимальные отделения. Предусматривают создание самостоятельных поисковых команд для реализации конкретных целей. Возможно разделение фирмы на небольшие отделения, из которых каждое располагает обычными производственными мощностями в полном объеме и выступает как независимое предприятие. В качестве такового оно самостоятельно ведет финансовые расчеты, кадровую политику, обеспечивает качество и защиту своей продукции в местах ее использования, имеет свою группу по разработке новых видов продукции.

Внутренняя конкуренция. Существуют два основных подхода к тому, как вести дела в организациях. Первый – по правилам, в соответствии с алгоритмами рационалистов. Такой образ действий соответствует природе бюрократии, предполагающей поведение, регулируемое правилами. В результате – необходимость десятков (сотен) согласований. Второй – сознательная поддержка внутренней конкуренции, допускающей также внедрение разработок чужих групп. Есть мнение, что внутренняя конкуренция – лучшее средство от неповоротливости. Из-за этого компании идут на дополнительные расходы, но результаты перекрывают их.

Интенсивное общение. Развиваемые для этого системы коммуникаций должны обладать следующими чертами:

- Должно культивироваться неформальное общение. В результате создается непринужденная обстановка, «без галстука». Каждый беседует с тем, кто ему нужен;
- Каждый должен быть втянут в дискуссию, не боясь прервать председателя, стиль управления – открытый, ориентированный на столкновение различных мнений;

- Общение должно поддерживаться материальными средствами. Создаются специальные помещения, обставленные так, чтобы обеспечить общение большего числа людей, создаются загородные лагеря. Многие важные службы собраны вместе в единые, удаленные от посторонних комплексы;
- Должны быть разработаны приемы, усиливающие воздействия. Например, отдельным сотрудникам предоставляется полная свобода действий на пять лет. Им отводится простая роль: сотрясать систему. Создаются программы индивидуальных вкладов в развитие деловых инициатив, технологические центры, где работники разных специальностей собираются вместе и объединяют свои усилия в разработке нововведений;
- Система интенсивного неформального контроля членов групп. Цель: обратная связь должна приводить в итоге к синергии работы групп, а не к конфликтам.

Терпимое отношение к неудачам. Если руководствоваться принципом «не делать ошибок», то это означает неприятие неординарного решения, иногда совершенно необходимого. Вы не можете быть новаторами, если не готовы мириться с ошибками. Большие провалы часто обуславливаются неправильным стилем руководства. Такое часто случается при авторитарных стилях поведения руководителей и реже в среде беспрепятственного общения, которую создают образцовые компании. Культивируемый откровенный и честный обмен мнениями, терпимое отношение к неудачам и неудачникам создают атмосферу, которая способствует новаторству и зарождению лидеров – как формальных, так и неформальных.

Производительность зависит от человека. Образцовые компании утверждают: в работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху – доверие. Некоторое количество людей доверия не оправдывают (по оценкам, от 3 до 8%). Скептики укажут вам бесконечное множество причин, не позволяющих доверять рабочим. Большинство организаций следует правилам, в основе которых лежит предложение, что средний рабочий – это халтурщик, который не знает своего дела и только и норовит увильнуть от работы.

Образцовые же компании исходят из того, что их персонал – взрослые люди, что те, кто находится непосредственно на производстве, знают дело лучше всех и что нововведения и усовершенствования должны поступать от туда, где производится работа. Отсюда вывод: обращайтесь с людьми как со взрослыми; относитесь к ним как к

партнерам; уважайте их достоинство; смотрите на них как на капиталовложения, а не как на автоматику. В этом суть альтернативной «модели Y» Мак-Грегора.

Ориентация на человека имеет и негативную сторону. Некоторые компании буквально «помешаны» на контрольных проверках. Здесь должен быть, видимо, какой-то оптимум. С одной стороны, контроль нужен для формализованных работ и незрелых исполнителей, с другой – контроль вреден, если применяется к «энтузиастам» и «творцам», от которых часто зависит процветание компании.

Можно дать следующие рекомендации по формированию здорового климата в образцовой компании:

- Роль личности в коллективе должна культивироваться, и человек должен ощущать это;
- Строго выдерживаемый порядок передачи команд часто вредит делу, человек начинает ощущать себя «винтиком» в большой системе. Для обмена информацией нужна непринужденность;
- Следует внедрять в умы формулу: «Не человек для работы, а работа для человека».

Ближе к жизни! Исследования подтверждают, что невозможно стать образцовой компанией, не имея полной ясности в отношении ее ценностей.

Приведем несколько общих признаков образцовых компаний, которые сближают эти компании, несмотря на большие различия в ценностных установках:

- Финансовые цели характеризуются неопределенностью и никогда – точностью. Финансовые и стратегические цели никогда не ставятся по отдельности. Они почти всегда рассматриваются в контексте ценностей и культуры компании;
- Имеет место стремление воодушевить людей, находящихся на самом низком уровне организации;
- Любой бизнес всегда представляет собой сгусток серьезных противоречий – между издержками и обслуживанием, стабильным функционированием и нововведениями, формальным и неформальным, ориентацией на контроль и ориентацией на людей и т.п. Искусство руководства состоит в том, чтобы определить главное противоречие на данный момент и прийти к какому-то оптимуму.

Частые причины неудач компаний:

- Вера в свое превосходство;
- Акцентирование внимания на частностях, а не на главном;

- Отсутствие веры в людей;
- Культивируемая вера в высшее руководство;
- Слепая вера в экономический рост, прибыль и преувеличение их важности.

Так как образцовые компании приводятся в движение внутренне согласованными системами ценностей, то практически все они несут на себе отпечаток личности лидера, предложившего данный набор ценностей. Эффективный лидер должен уметь балансировать на грани стратегии и «прозы жизни» компании.

Цель – простая организация. Мы уже говорили, что с ростом фирмы начинается ее усложнение. Нанимают дополнительный персонал, чтобы справиться со всей этой сложностью, и именно здесь коренится ошибка. Налицо парадокс. С одной стороны, размеры порождают обоснованную сложность, и в этом смысле сложные системы совершенно оправданы. С другой стороны, для того чтобы организация работала, необходимо делать все возможное, чтобы ее дела были поняты десяткам и сотням тысяч работников, от которых зависит ее эффективность.

Ключом к достижению простоты в образцовых компаниях является внедрение одного измерения системы в качестве приоритета – например, ориентация на продукт, на географию производства, сбыта или функцию.

Два принципа могут быть положены в основу организации:

«Организация (система) должна состоять из большого количества простых частей, чем из меньшего, но более сложных». При этом необходимо постоянно контролировать рост системы и вовремя децентрализовывать ее.

«Организация должна состоять из меньшего количества, но более сложных образований». Этот принцип, видимо, оправдывает себя в творческих сферах деятельности, науке и т.д. В любом случае излишнее усложнение организации должно вовремя выявляться.

К факторам эффективности организации относятся следующие:

1. Все главные функции, включая разработку продукции, управление финансами и кадрами, присутствуют в каждом отделении.
2. Оптимальная диверсификация производства и сбыта.
3. Для нового продукта или ассортимента автоматически создается независимое отделение.

4. Сравнительно немного людей на высших уровнях корпорации. Аппарат управления минимален. На нижних уровнях оказывается меньше администраторов и больше производственников

Оптимальность: «свобода действий – жесткость». По сути, речь идет о сосуществовании централизованного управления фирмой и максимальной автономии подразделений и индивидов. Организации, живущие по принципу «свобода – жесткость», управляются строгой властью и в то же время допускают автономию, предприимчивость и новаторство со стороны рядовых сотрудников. Что же необходимо для достижения этого оптимума?

Дисциплина. Она дает основу и уверенность в будущем. Предлагая смысл деятельности, а также деньги, образцовые компании наделяют своих сотрудников миссией, так же как и чувством приобщения к значительному. Каждый человек становится первопроходцем, экспериментатором, лидером. Именно таким образом организация раскрывает все лучшее в работнике. От среднего работника ждут, что он будет вносить вклад, будет выдвигать идеи, проявлять новаторство в обслуживании потребителя и в производстве высококачественного продукта. Ожидается, что каждый индивид хочет стать знаменитым.

Настойчивость (напористость). Не бояться неудач. Свобода и жесткость одновременно обеспечивают то, что ожидания реализуются, а компания продолжает преуспевать.

Комплексный принцип ОПДРК: осознанность, постепенность, достаточность, регулярность, контроль. *Осознанность* означает, что руководство и персонал должны осознать собственную проблему, захотеть измениться и поверить в то, что они смогут измениться. *Постепенность* означает, что руководство и персонал должны целенаправленно и упорно осуществлять ряд действий, тренироваться, повышая свой потенциал. *Достаточность* означает, что человек и компания в целом, работая над собой, не должны перенапрягаться, знать или по крайней мере ощущать максимум своего потенциала, выше которого становится не лучше, а хуже. *Регулярность* или систематичность органично связаны с постепенностью и достаточностью. Регулярность работы страхует систему от негативных реакций на пиковые нагрузки, обеспечивает большую адаптируемость к внешней среде. *Контроль* должен быть глобальным, но неформальным в отношениях между людьми и экономичным.

«Мудрая компания» всегда осознает, что она хочет, может и должна!

Эти три компонента находятся в гармонии и под постоянным контролем. Компания знает свой потенциал, резервы тренируемости, «живет на рынке», зная свое предназначение – миссию, не уходит с дистанции в случае неудачи, а борется и делает соответствующие выводы. Испытывая срывы, быстро устраняет последствия.

Вот так работают образцовые компании.

7.5. Примеры моделей, дающих эффективные результаты в условиях Узбекистана

Теория и практика современного менеджмента содержит большое число принципов, инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации в Узбекистане.

К наиболее важным вопросам, требующим развития в условиях Узбекистана, можно отнести следующие:

1. Построение рациональных организаций и разработка методов управления ими.
2. Внедрение научных основ управления трудом и персоналом.
3. Автоматизированные и в последнее время виртуальные технологии управления ресурсами фирм.
4. Внедрение программных продуктов для принятия сложных и ответственных решений (экспертные системы, CAD/CAM – системы, системы с искусственным интеллектом, ГАП – системы и др.) на различных этапах ведения бизнеса.
5. Рациональное разделение, кооперация и координация организации.
6. Построение эффективных коммуникаций между частями организации.
7. Рациональное сочетание оригинального и унифицированного в бизнесе, согласование (гармонизация) интересов государства, отраслей, предприятия и человека.
8. Развитие методов ведения бизнеса с учетом государственного регулирования в условиях рыночной экономики.
9. Проблемы пропорционального развития регионов страны (так как одни больше «дают», а другие больше «берут» из бюджета).
10. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении.

11. Рациональное сочетание авторитаризма и либерализма в управлении.
12. Разработка системы санкций за нелегитимный бизнес и коррумпирование управление организацией.
13. Жесткая борьба с коррупцией на всех уровнях.
14. Социальная защита и пенсионное обеспечение населения страны.
15. Развитие систем экологической безопасности.
16. Создание законов о регулировании рыночных отношений, о конкуренции и монополизме, о налогообложении и инвестициях, о вывозе капитала за рубеж, о банках и страховых компаниях, о социальной защите, об организованной преступности и коррупции.
17. Создание совместимой с европейской системы профессиональной квалификации населения страны.
18. Формирование и поддержка рациональных моделей корпоративной культуры в организациях.
19. Разработка новых учебных технологий подготовки менеджеров, в том числе и менеджеров – лидеров (топ-менеджеров).
20. Разработка механизмов PR-технологий и приемов борьбы с ними.

В экономике Узбекистана все в большей степени устанавливаются рыночные отношения, которые имеют определенные достоинства и недостатки.

К достоинствам относятся:

- Экономическая свобода производителя и потребителя. Не государство, а предприниматель решает, каким видом деятельности заниматься, что производить, по каким ценам продавать, как распоряжаться доходами;
- Эффективное распределение ресурсов. Если производится недостаточное количество товара, то цены на него возрастают, что в долгосрочном плане способствует рациональному распределению товаров среди потребителей, которые нуждаются в нем в наибольшей степени и имеют необходимые средства. В долгосрочном периоде более высокие цены стимулируют увеличение производства, преодолевая дефицит. Если товаров производится с избытком, цены снижаются, стимулируя спрос, последующее сокращение производства и перераспределение ресурсов на выпуск более выгодной продукции;

- Предприниматели получают большее вознаграждение за эффективное удовлетворение нужд и потребностей потребителей, что позволяет капиталу и талантам быстро осваивать новые виды деятельности. Государственное управление экономикой не в состоянии стимулировать и ориентировать производителей на удовлетворение потребностей и препятствует перераспределению ресурсов в новые отрасли.

Но рыночные отношения имеют и недостатки:

- При отсутствии конкуренции между производителями, поставщиками, покупателями, т.е. в условиях монополии, ценовой механизм и процесс обмена не способствует эффективному размещению ресурсов и стимулированию инноваций;
- Поскольку экономические решения основываются на изменяющихся ожиданиях выгоды и прибыли, рыночная система не стабильна и характеризуется непредсказуемыми подъемами и спадами производства;
- Серьезное неравенство в доходах. Преуспевающие организации и бизнесмены получают большие прибыли, а менее удачливые и одаренные пребывают в бедности;
- Имеют место заговоры как среди чиновников государственных структур и отраслей, так и между чиновниками и бизнесменами;
- В неприкрытых формах процветают лоббизм и взяточничество;
- Многие организации наносят вред окружающей среде. Преуспевающее предприятие получает больше прибыли, но может загрязнять отходами окружающую среду. Издержки по устранению экологических последствий ложатся на плечи общества, и производители не имеют стимулов для устранения загрязнения среды.

Таким образом, при рыночных отношениях роль государства остается значительной и должна состоять в обеспечении конкуренции, экономической стабильности, защите населения от эгоистических интересов производителей и решении социальных задач.

Использование современных методов, приемов и инструментов менеджмента должно быть направлено на гармонизацию интересов государства, отраслей, предприятий и индивидов.

Многие ученые и политики рекомендуют выработать обновленную национальную доктрину – миссию страны на определенный период, уточнить и зафиксировать границы страны, объекты и субъекты структуры страны. При размытых границах и плохо определенных

объектах и субъектах структуры эффективное управление невозможно.

Следует также сформулировать и обнародовать понятные всему населению стратегические и тактические цели в экономике, политике, обороне, науке, технике, культуре, социальном обеспечении и обозначить их приоритеты.

Необходимо составить перечень возможностей, угроз, сильных и слабых сторон на период планирования и наметить программу использования возможностей и снижения угроз. Национальные интересы должны быть согласованы с индивидуальными интересами граждан. Только в этом случае можно добиться синергии в развитии.

Необходимо произвести оценку реально имеющихся ресурсов и факторов воздействия на страну, таких как налоги, доходы, займы, кредиты, резервы, и разрабатывать на определенный период последовательность шагов – программу по достижению этих целей. Элементы такой программы должны стать привлекательными для государства, отраслей, предприятий и граждан страны.

Необходимо также ускорить разработку законов о конкуренции, индексации жизненного уровня, достойном уровне оплаты труда, экологии, социальной защите, займах, международных кредитах, инвестициях, вывозе капитала и пр.

Необходимо продолжать жесткую борьбу с попытками нарушить целостность границ страны и в то же время искать пути политического урегулирования военных и национальных конфликтов. Установить несложные системы учета и контроля выполнения стратегических программ (для чиновников) и систему санкций за их нарушение.

Наличие обеспеченного ресурсами стратегического плана развития государства, его отраслей и предприятий, действенной системы мониторинга и соответствующих воздействий позволят в условиях рынка использовать современные методы менеджмента и маркетинга для успешного достижения поставленных целей.

И последнее. Необходимо думать о «качестве», здоровье (понятие «здоровье» комплексно) и духовном восприятии нации. Нужна общенациональная идея, которая бы вдохновляла людей и была бы понятна каждому. Внутренний дух человека и внутренний дух страны взаимосвязаны и часто оказываются ключевыми факторами успеха!

Контрольные вопросы:

1. Особенности восточного менеджмента.
2. Расскажите о горизонтальной модели управления.
3. Что отличает рынок труда в Японии?
4. Опишите общие принципы управления в Америке.
5. Что Вы понимаете под разделением и рынком труда?
6. Перечислите принципы ведущих образцовых компаний.
7. Перечислите причины неудачных компаний.
8. Перечислите примеры моделей, дающие эффективные результаты в условиях Узбекистана.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента. – СПб: Союз, 1998.
2. Евланов Л.Г. Теория и практика решений. – М.: Экономика, 1984
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Тандем, 1998.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Агентство «Фаир», 1997.
5. Михайлов В.И. Как принимать решения, - СПб. Химера, 1999.
6. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000.
7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб. Питер, 2002.
8. Стандартизация и управление качеством продукции /Под ред. Швандера. – М.: ЮНИТИ, 1999.
9. Исикава Каору. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1998.
10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: Интел-Синтез, 1998.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М Бизнес школа, 1997.
12. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Учебно-практическое пособие, М Интел- Синтез, 1997.
13. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент, М., Банки и Биржи. ЮНИТИ, 1997.
14. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 1997.
15. Румянцева З.П., Саламатин Н.А., Акбердин Р.Э. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. -М.: ИНФРА, 1995.
16. Зайнутдинов Ш., Муракаев И., Ларина С. Основы менеджмента.-Т.: “Укитувчи”, 1996.
17. Менеджмент. /Под ред. М.М.Максимцева. -М.: ЮНИТИ, 1998.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. -М.: “Экономика”, 1990.
19. Вудкок М. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер, пер. с англ., М., Дело, 1991.
20. Джексон Грейсон младший, Карла. О’Дэлл. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ., М., Экономика, 1991.
21. Акио Морита. Сделано в Японии. История фирмы Сони, Пер. с англ. М. Прогресс, 1993.
22. Хетце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике, 1993.

23. Грачев М. В. Супер кадры. Управление персоналом и международные корпорации, М., Дело-1993.
24. Ли Якока. Карьера менеджера. Пер. с англ. М., Дело, 1995.
25. Глухов В.В. Основы менеджмента, Учебно-справочное пособие, Санкт-Петербург, 1995.
26. Основы предпринимательского дела. /Под ред. Ю.М. Осипова. - М.:Высшая школа, 1992.
27. Дункан Джек. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практике, М., Дело, 1996.
28. Менеджмент. Учебно-методические материалы, Ташкент, 1996.
29. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М. Фирма Гардарика, 1996.
30. Кен Ховард, Эдуард Коротков, Принципы менеджмента, М., ИНФРА-М.1996.
31. Экономика для менеджеров. Школа Майталь. М., Изд. ДЕЛО, 1996.
32. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ., М. Экономика, 1998.
33. Грейсон Д., О.Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века., М., Прогресс, 1999.
34. Веснин В.Р. Менеджмент. учеб. пособие, М., Белые Альвы, 1999.
35. Питер Дойль, Менеджмент стратегия и тактика, Санкт-Петербург, Москва- Харьков- Минск, 1999.
36. Веснин В.Р. Менеджмент, М., 1999.
37. Основы управления персоналом организации. Авт. колл. под ред. проф. К.Х. Абдурахманова, Таш ГЭУ, Ташкент, 2000.
38. Япония 2000. Консерватизм и традиционализм. М., Изд. Восточная литература, 2000.
39. Шпалинский В.В.. Психология менеджмента, М., Изд. УРАО, 2000.
40. Кредисов А.И. История учений менеджмента, Киев, ВИРА-Р., 2000.
41. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Финан. Академ. Р.Ф. , М.Зерцало, Учебн.для вузов. 2000.
42. Куликов Г.В., Японский менеджмент, М., Экономика, 2000.
43. Инновационный менеджмент. Под ред. д.э.н. проф. С.Д. Ильенковой, М. ЮНИТИ, 2001.

44. Джон Шелдрейк. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации, Санкт-Петербург, 2001.
45. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. /Под ред. проф. В.М. Топова, М. Фин. и стат., 2001.
46. Кравченко А. И. История менеджмента, М., Академич. проект, 2002.

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| | ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА I. | ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА | 4 |
| 1.1 | Основные идеи, сущность, понятия, методы и модели современного менеджмента | 4 |
| 1.2 | Научные подходы и аспекты «Конкурентоспособности» в современном менеджменте | 9 |
| 1.3 | Роль маркетинга в менеджменте | 26 |
| 1.4 | Основные функции современного менеджера и средства принятия рациональных решений | 30 |
| 1.5 | Методы оптимизации решений. Современное управление и методы воздействия | 32 |
| 1.6 | Типы современных организаций | 38 |
| ГЛАВА II. | СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ | 45 |
| 2.1 | Эталонные стратегии фирмы | 45 |
| 2.2 | Стратегии конкуренции | 48 |
| 2.3 | Антикризисные стратегии | 54 |
| 2.4 | Система стратегического планирования современной фирмы | 59 |
| 2.5 | Сущность бизнес-планирования. Имитационное моделирование в качестве основного бизнес-планирования | 66 |
| 2.6 | Последовательность мероприятий | 68 |
| 2.7 | Отчеты по бизнес-планам | 95 |
| ГЛАВА III. | ИНОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ | 98 |
| 3.1. | Роль малого бизнеса в инновационной деятельности. Венчурный (рисковый) бизнес | 98 |
| 3.2. | Инновационные тенденции | 101 |
| 3.3. | Организация системы управления инновациями. Роль инвестиций в современном менеджменте | 103 |
| 3.4. | Оценка эффективности инвестиций, основные показатели. Типы инвестиционных проектов | 106 |

| | |
|---|------------|
| ГЛАВА IV. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ | 108 |
| 4.1. Комплексные подходы в управлении персоналом: глобальные аспекты и проблемы. Методы оценки труда и система труда | 108 |
| 4.2. Группировка видов труда по разрядам. Определение оплаты труда менеджеров и специалистов | 110 |
| 4.3. Современные тенденции в вознаграждениях и перспективы оплаты труда | 113 |
| 4.4. Современные тенденции формирования мотивации | 115 |
| 4.5. Зарубежные схемы по управлению трудовыми ресурсами и работы с персоналом | 117 |
| ГЛАВА V. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ | 123 |
| 5.1. Новые тенденции по управлению качеством и их зарубежные модели | 123 |
| 5.2. Общие принципы управления качеством (цикл Деминга) | 127 |
| 5.3. Опыт зарубежных компаний по управлению качеством (Великобритания, Япония, Германия, Швеция (компании SKF, PRIPPS, ABB Atom)) | 128 |
| 5.4. Использование опыта по управлению качеством в Узбекистане | 139 |
| ГЛАВА VI. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ | 140 |
| 6.1. Исторический опыт: развитие управленческих технологий | 140 |
| 6.2. Матричная департаментализация | 144 |
| 6.3. Переход от предметной унификации к бизнес-процессным унификациям | 153 |
| 6.4. Бизнес – инжиниринг и реинжиниринг | 159 |
| 6.5. Концепции обучения и самообучения систем управления на предприятиях | 166 |
| 6.6. Мотивация персонала в ультрасовременных структурах | 170 |

| | |
|--|------------|
| ГЛАВА VII. МИРОВОЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА | 182 |
| 7.1. Особенности восточного и западного менеджмента. Управление японскими корпорациями | 182 |
| 7.2. Особенности управления в американских фирмах | 194 |
| 7.3. Передовой опыт ведущих компаний. Факторы эффективного управления | 199 |
| 7.4. Причины неудачных компаний | 208 |
| 7.5. Примеры моделей, дающих эффективные результаты в условиях Узбекистана | 214 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 219 |

Ўзбекистон Республикасида 4.03.2005 йили 14,0 т.б.
 6084 1/16. 100 ўсқ. 106.
 Ўзбекистон Республикасида 4.03.2005 йили 14,0 т.б.
 6084 1/16. 100 ўсқ. 106.
 Ўзбекистон Республикасида 4.03.2005 йили 14,0 т.б.
 6084 1/16. 100 ўсқ. 106.